



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG BF – CCA**

**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,  
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel en Audit et**

**Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 6  
2011 – 2013**

## **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

### **THEME**

**Audit de la conformité du processus de  
gestion des risques aux normes bancaires :  
cas d'Ecobank Sénégal**

**Préparé par :**

**Dirigé par :**

**Amivi Emefa Esther ZEYI**

**M. Guy GO-MARO**

**Directeur de l'Organisation et  
des Méthodes (BCEAO SIEGE)**

**Octobre 2013**

## **DEDICACE**

Je dédie ce travail à :

- A mon très cher Père Monsieur Kokou ZEYI qui n'a cessé de me donner avec amour tout ce dont j'ai besoin pour arriver à ce stade de la vie. Que la réussite soit toujours à ma portée pour qu'il soit fier de moi.
- A ma tendre Mère, Madame Elise Afiwa ZEYI, pour ses encouragements et sacrifices consentis pour assurer mon éducation. Maman, que ce travail soit pour toi le fruit de ce que tu as semé et le couronnement de tes privations.
- A ma très chère Sœur, Chimène ZEYI et à mon Frère, Rémy ZEYI pour leur encouragement et leur aide précieuse dans ce travail. Que leurs études soient couronnées de succès.

## **REMERCIEMENTS**

Au terme de notre étude, nous avons le plaisir de remercier :

- Monsieur Yves COFFI QUAM – DESSOU, Directeur Général d'Ecobank Sénégal, pour l'intérêt qu'il a porté à notre modeste personne en nous accordant ce stage au sein de son institution ;
- Monsieur Babacar BOYE, Directeur du Département des Risques d'Ecobank Sénégal, et Madame Aïssata BARRO, Chef du Crédit Administration d'Ecobank Sénégal, pour la qualité de l'encadrement et le support indéfectible dont nous avons bénéficié ;
- Monsieur Guy GO-MARO, mon Directeur de mémoire, pour son soutien et apport infaillible à la rédaction de ce mémoire malgré son emploi du temps surchargé ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance, pour ses conseils et la qualité de ses enseignements qui nous ont beaucoup aidés dans la rédaction de notre mémoire ;
- Monsieur KOUDAYA Kodjo Willy, Auditeur à Ecobank Transnational Incorporated (ETI), et Madame Amy SY, Directrice de l'Audit Interne d'Ecobank Sénégal, pour leur dévouement et apport à la rédaction de notre mémoire ;
- Mon oncle, Louis TCHAMI, Madame Hélène GO-MARO, ma tutrice, Madame LOCO Rose et Monsieur GBOGBOTSI Edem, Chef Service Informatique COLINA-TOGO pour leurs précieux conseils et soutien tangible à tous les égards ;
- le personnel d'Ecobank Sénégal pour l'accueil qu'il m'a réservé tout au long de mon stage au sein de la banque ;
- mes camarades de la même promotion pour leurs collaborations. nous avons passé de bons moments de partage et d'échange ;
- tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

- ALM** : Assets Liabilities Management
- BCC** : Bank Credit Committee
- COSO** : Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- CEDEAO** : Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest
- CRM** : Country Risk Manager
- ESN** : Ecobank Sénégal
- ETI** : Ecobank Transnational Incorporated
- FINCON** : Financial Control
- UMOA** : Union Monétaire Ouest Africaine
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Processus de gestion préventive du risque crédit .....	19
Tableau 2 : Coefficient de pondération pour la détermination des exigences en fonds propres du risque de crédit. ....	31
Tableau 3 : Coefficient de pondération pour la détermination des exigences en fonds propres du risque opérationnel .....	34
Tableau 4 : Comparaison du Bâle I, II et III .....	38
Tableau 5 : Synthèse des normes bancaires .....	47
Tableau 6 : Processus d'octroi du crédit d'Ecobank Sénégal .....	71
Tableau 7 : Catégories de classification des crédits .....	74
Tableau 8 : Etat de contrôle des crédits aux personnes participant à la Direction.....	78
Tableau 9 : Etat de contrôle des immobilisations hors exploitation et des participations dans des sociétés immobilières.....	79
Tableau 10 : Etat de contrôle des immobilisations et des participations.....	80
Tableau 11 : Calcul du ratio fonds propres sur risques .....	81
Tableau 12 : Calcul du coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables .....	82
Tableau 13 : Calcul du coefficient de liquidité .....	82
Tableau 14 : Etat de calcul des coefficients de division des risques.....	83
Tableau 15 : Calcul du ratio de structure du portefeuille.....	84
Tableau 16 : Etat de contrôle des participations dans les entreprises autres que les banques, établissements financiers et sociétés immobilières .....	85
Tableau 17 : Référentiel d'audit de conformité aux normes.....	88
Tableau 18 : Test de conformité sur le calcul des ratios prudentiels. ....	90
Tableau 19 : Questionnaire sur l'application des ratios prudentiels dans la gestion des risques .....	91
Tableau 20 : Evolution des fonds propres destinés à la couverture des risques opérationnels	95
Tableau 21 : Tableau des résultats du test de permanence.....	96
Tableau 22 : Récapitulatif des forces et faiblesses.....	97

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Typologie des risques .....	13
Figure 2 : Les étapes du processus d'octroi d'un crédit.....	18
Figure 3 : Calcul des fonds propres de base et complémentaires.....	28
Figure 4 : Calcul des exigences en fonds propres du risque de marché.....	33
Figure 5 : Modèle d'analyse.....	56
Figure 6 : Diagramme de circulation de la procédure de crédit de ESN.....	93

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme d'Ecobank Sénégal.....	103
Annexe 2 : Guide d'entretien .....	104
Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne .....	105

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES .....	V
LISTE DES ANNEXES .....	V
TABLE DES MATIERES .....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : LE PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES ET LES NORMES BANCAIRES .....	6
CHAPITRE 1. LE MANAGEMENT DES RISQUES .....	8
1.1. Concept et typologie des risques.....	8
1.1.1. Définition du risque.....	8
1.1.2. La typologie des risques bancaires.....	8
1.1.2.1. Les risques microéconomiques .....	9
1.1.2.1.1. Le risque de contrepartie ou de crédit .....	9
1.1.2.1.2. Le risque de solvabilité .....	9
1.1.2.1.3. Le risque de liquidité.....	10
1.1.2.1.4. Les risques de marché .....	10
1.1.2.1.5. Les risques opérationnels .....	11
1.1.2.2. Les risques macroéconomiques .....	12
1.1.2.2.1. Les risques internes au pays.....	12
1.1.2.2.2. Les risques externes au pays.....	13
1.2. Le processus de gestion des risques .....	14
1.2.1. Processus de gestion du risque de solvabilité.....	17
1.2.2. Processus de gestion du risque crédit.....	18
1.2.2.1. La gestion préventive du risque crédit .....	18
1.2.2.2. La gestion curative du risque crédit .....	20
1.2.3. Processus de gestion du risque de liquidité.....	21
1.2.4. Processus de gestion du risque de marché .....	21
1.2.4.1. Processus de gestion du risque de taux d'intérêt.....	21
1.2.4.2. Processus de gestion du risque de change.....	22
1.2.5. Processus de gestion des risques opérationnels.....	22
CHAPITRE 2. AUDIT DE LA CONFORMITE ET LA REGLEMENTATION BANCAIRE RELATIVE AU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES .....	26
2. 1. La réglementation bancaire relative au processus de gestion des risques.....	26
2. 1. 1. Les accords de Bâle.....	27
2.1.1.1. Bâle I.....	27

2.1.1.2.	Bâle II.....	29
2.1.1.2.1.	Exigence de fonds propres (Pilier I).....	30
2.1.1.2.2.	Processus de surveillance prudentielle (Pilier 2).....	35
2.1.1.2.3.	Discipline de marché (Pilier 3).....	35
2.1.1.3.	Bâle III .....	36
2.1.1.4.	Comparaison des différents dispositifs des accords de Bâle .....	37
2. 1. 2.	La réglementation de l'UMOA.....	39
2.1.2.1.	La loi bancaire.....	40
2.1.2.2.	La réglementation des opérations effectuées par les banques .....	41
2.1.2.2.1.	Réglementation des participations 41	
2.1.2.2.2.	Réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et aux personnels .....	41
2.1.2.2.3.	Réglementation des immobilisations hors exploitation et participations dans les sociétés immobilières .....	42
2.1.2.2.4.	Limitation des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres .....	42
2.1.2.3.	Les normes de gestion.....	42
2.1.2.3.1.	Ratio de couverture des risques.....	42
2.1.2.3.2.	Ratio de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables .....	43
2.1.2.3.3.	Division des risques .....	43
2.1.2.3.4.	Règle de liquidité et seuil de liquidité.....	43
2.1.2.3.5.	Autres moyens de couverture des risques .....	44
2. 1. 3.	Synthèse des normes bancaires : Accords de Bâle et UMOA .....	46
2. 2.	Audit de conformité .....	48
2. 2.1.	Définition et but de l'audit de conformité.....	48
2. 2.2.	La mise en œuvre d'un audit de conformité.....	49
2.2.2.1.	La phase de planification .....	49
2.2.2.2.	La phase de préparation de la mission .....	49
2.2.2.2.1.	L'ordre de mission .....	50
2.2.2.2.2.	La prise de connaissance de l'entité.....	50
2.2.2.2.3.	Le référentiel d'audit.....	50
2.2.2.2.4.	Le guide d'audit .....	51
2.2.2.3.	La phase de réalisation.....	51
2.2.2.3.1.	La réunion d'ouverture.....	51
2.2.2.3.2.	La mise en œuvre du programme de vérification.....	52
2.2.2.3.1.	Le travail sur le terrain .....	52
2.2.2.4.	La phase de conclusion .....	52
2.2.2.4.1.	Le projet de rapport.....	52
2.2.2.4.1.	La réunion de clôture.....	53
2.2.2.4.2.	Le rapport définitif .....	53
2.2.2.5.	Le suivi des recommandations.....	53
CHAPITRE 3. METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		55
3.1.	Modèle d'analyse .....	55

3.2.	Techniques de collecte de données et outils de description ou d'analyse.....	57
3.2.1.	La phase préparatoire .....	57
3.2.1.1.	Revue documentaire.....	57
3.2.1.2.	Le questionnaire de prise de connaissance .....	57
3.2.1.3.	L'interview.....	58
3.2.2.	La phase de réalisation .....	58
3.2.2.1.	Diagramme de circulation.....	58
3.2.2.2.	Test de conformité .....	58
3.2.2.3.	Test de permanence.....	59
3.2.2.4.	Le questionnaire de contrôle interne (QCI) .....	59
3.2.3.	La phase de conclusion .....	59
	CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	61
	DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION ET EVALUATION DE LA CONFORMITE DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES D'ECOBANK SENEGAL AVEC LES NORMES BANCAIRES.....	62
	CHAPITRE 4. PRESENTATION D'ECOBANK SENEGAL .....	64
4.1.	Missions et activités d'Ecobank Sénégal .....	64
4.2.	Structure organisationnelle d'Ecobank Sénégal.....	65
4.2.1.	Direction de l'Audit Interne / Audit.....	65
4.2.2.	Direction Juridique / Legal Counsel – Company SEC.....	65
4.2.3.	Direction Financière / Finance .....	66
4.2.4.	Direction des risques / Risk Management.....	66
4.2.5.	Direction de la Conformité / Compliance .....	67
4.2.6.	Direction des Ressources Humaines / Human Ressources .....	67
4.2.7.	Direction du Contrôle interne / Internal Control.....	67
4.2.8.	Direction des Opérations et de la Technologie / Operations & Technology .....	67
4.2.9.	Direction Banque de détail / Domestic Bank .....	68
4.2.10.	Direction des Grandes Entreprises / Corporate Bank.....	68
4.2.11.	Direction de la Trésorerie / Treasury .....	68
	CHAPITRE 5. DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES D'ECOBANK SENEGAL .....	70
5.1.	Gestion du risque de crédit.....	70
5.1.1.	Processus de gestion des risques lors de l'octroi du crédit .....	70
5.1.2.	Processus de gestion des risques après la mise en place du crédit.....	73
5.1.2.1.	Revue périodique .....	73
5.1.2.2.	Suivi du crédit et détection d'un signal d'alerte .....	73
5.1.2.3.	Description des diligences requises pour le déclassement des crédits et rédaction du mémorandum de déclassement .....	73
5.1.2.4.	Créances en souffrance .....	73
5.1.2.5.	Recouvrement des créances en souffrance.....	74
5.2.	Gestion des autres risques .....	75
5.2.1.	Processus de gestion du risque de marché .....	75
5.2.1.1.	Risque de change .....	75

5.2.1.2. Risque de taux.....	75
5.2.2. Processus de gestion du risque de liquidité.....	76
5.2.3. Processus de gestion du risque opérationnel.....	76
5.3. Application des ratios prudentiels par Ecobank Sénégal (ESN).....	77
5.3.1. Règlementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et aux personnels.....	77
5.3.2. Règlementation des immobilisations hors exploitation et des participations dans des sociétés immobilières.....	78
5.3.3. Limitation des immobilisations et des participations.....	79
5.3.4. Ratio de couverture des risques.....	80
5.3.5. Coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables	81
5.3.6. Ratio de liquidité.....	82
5.3.7. Coefficient de division des risques.....	83
5.3.8. Ratio de structure du portefeuille.....	83
5.3.9. Participations dans des entreprises autres que les banques établissements financiers et sociétés immobilières.....	84
5.4. Rôle des acteurs du risk management.....	85
5.4.1. Rôle de l'Audit Interne.....	85
5.4.2. Rôle du Comité des Risques.....	86
CHAPITRE 6. MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DE CONFORMITE DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES D'ECOBANK SENEGAL AUX NORMES BANCAIRES ...	88
6.1. Référentiel d'audit.....	88
6.2. Vérification de la conformité des ratios prudentiels.....	89
6.2.1. Test de conformité de l'application des ratios et du respect des normes.....	89
6.1.1. Appréciation du niveau d'évaluation des risques.....	91
6.3. Evaluation du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne.....	94
6.3.1. Gestion du risque marché.....	94
6.3.2. Gestion du risque opérationnel.....	94
6.3.3. Evaluation du Contrôle Interne.....	95
6.4. Synthèse des résultats de l'étude.....	96
6.5. Recommandations.....	97
6.5.1. Recommandations générales.....	98
6.5.2. Recommandations pour renforcer l'utilisation des ratios prudentiels.....	98
6.5.3. Recommandations en matière de gestion des risques.....	98
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	99
CONCLUSION GENERALE.....	100
ANNEXES.....	102
BIBLIOGRAPHIE.....	106

# **INTRODUCTION GENERALE**

CESAG BIBLIOTHEQUE

Dans le monde des affaires, les autorités de surveillance et les dirigeants veillent à ce que les entreprises publiques ou privées relevant de leur contrôle remplissent les conditions qui assurent la pérennité de leurs activités dans l'intérêt des parties prenantes. A cet effet, des dispositifs sont mis en œuvre dans le but de garantir que les risques auxquels ces entreprises sont exposées, seront détectés et maîtrisés.

A cet égard, les banques constituent l'une des catégories d'organisation les plus surveillées, en raison notamment du rôle crucial qu'elles jouent dans la vie économique. En effet, elles ont un pouvoir de création monétaire et sont incontournables dans la mobilisation de l'épargne et dans les relations financières internationales. En outre, l'importance des engagements qu'elles portent et le risque systémique que leur défaillance fait courir à l'ensemble de l'économie justifient leur statut particulier parmi les sociétés commerciales.

Compte tenu de l'ampleur du risque systémique et des crises engendrées par des faillites de banques dans les années 80, un comité dénommé le Comité de Bâle a été créé sur le plan international en vue de l'harmonisation et l'amélioration des réglementations régissant les risques bancaires. Les objectifs fondamentaux du Comité de Bâle pour le contrôle bancaire sont le renforcement de la solidité du secteur bancaire et l'égalité des conditions de la concurrence entre les banques internationales. Dans les pays de l'UMOA (Union Monétaire Ouest Africain), la profession bancaire est régie par la loi bancaire et certains dispositifs spécifiques inspirés des accords de Bâle, dont l'application est contrôlée par la Commission Bancaire de l'UMOA.

Faisant suite à la répétition des scandales financiers, le Comité de Bâle a renforcé les exigences prudentielles applicables aux banques notamment les exigences en matière de conformité. Bâle II a formalisé l'exigence de conformité et a recommandé la mise en place de dispositifs explicites de prévention du risque de non-conformité. Il définit ce risque comme « *le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière, d'atteinte à la réputation, du fait de l'absence de respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques, propres aux activités des banques* » (Comité de Bâle).

De leur côté, les autorités de contrôle portent une attention particulière à la gestion des risques et exigent le respect des ratios prudentiels aidant à surveiller et à gérer les risques liés à l'activité bancaire ainsi qu'à maintenir l'équilibre sur le marché financier. Il ne s'agit donc pas

d'éviter le risque puisqu'il est inhérent mais de le gérer et d'en tirer profit afin d'éviter la survenance du risque systémique qui bouleverserait l'équilibre du système économique tout entier.

Toutefois, force est de remarquer que bon nombre de banques durant ces dernières années ont rencontré des difficultés à respecter les normes prudentielles. Rares sont celles qui disposent d'un système de gestion des risques efficace qui leur permet d'être en conformité avec la réglementation bancaire.

Dans notre étude, nous nous sommes intéressés au cas d'Ecobank Sénégal. Cette banque est une filiale du groupe ETI (Ecobank Transnational Incorporated).

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine du non-respect de la réglementation bancaire par les établissements de crédit. Ils peuvent être liés à :

- une insuffisance de fonds propres ;
- une organisation inadaptée ;
- une maîtrise insuffisante de la réglementation ;
- une incohérence du plan d'audit interne avec les normes bancaires ;
- l'absence d'une cartographie des risques et d'outil de maîtrise des risques ;
- l'absence d'une veille réglementaire.

Le non-respect des normes bancaires par un établissement de crédit pourrait engendrer plusieurs problèmes, notamment une forte exposition de l'établissement à des risques, une dégradation du portefeuille clients, une production d'informations non fiables, des pénalités et amendes, des sanctions disciplinaires et pénales pour les dirigeants et une atteinte à la réputation.

Pour éviter ces problèmes, plusieurs solutions pourraient être envisagées :

- élaborer une cartographie des risques ;
- mettre en place des procédures conformes aux normes bancaires ;
- former le personnel sur la notion de conformité à la réglementation en vigueur ;
- auditer le processus de gestion des risques existant et évaluer sa conformité avec les normes bancaires.

Ces solutions ne sont pas exclusives, mais la dernière approche de solution garantit une prise en charge exhaustive des problèmes liés à la conformité aux normes bancaires. Ainsi, au vu de

tous ce qui précède, l'on se pose la question suivante : le processus de gestion des risques d'Ecobank Sénégal est-il conforme à la réglementation bancaire en vigueur ?

Cette question repose sur les interrogations ci-dessous qui nous permettrons d'évaluer la conformité du processus de gestion des risques d'Ecobank Sénégal aux normes bancaires :

- quelles sont les normes applicables à la gestion des risques en milieu bancaire ?
- quels sont les risques inhérents à l'activité bancaire ?
- comment identifier, évaluer et maîtriser les risques liés à l'activité bancaire ?
- quel est le processus de gestion des risques mis en place par Ecobank Sénégal ?
- le plan d'audit d'Ecobank Sénégal couvre-t-il le processus de gestion des risques ?
- quel est le niveau de maîtrise des risques au sein d'Ecobank Sénégal ?
- quels sont les points de conformité ou d'amélioration du processus de gestion des risques d'Ecobank Sénégal ?

C'est l'étendue du périmètre couvert par cette approche qui justifie le choix du thème de notre étude « l'audit de la conformité du processus de gestion des risques avec les normes bancaires : cas d'Ecobank Sénégal ».

L'objectif principal de notre étude est d'évaluer la conformité du processus de gestion des risques d'Ecobank Sénégal avec la réglementation bancaire applicable. Les objectifs spécifiques sont :

- identifier et décrire les normes portant sur la gestion des risques en milieu bancaire ;
- définir les risques liés à l'activité bancaire ;
- décrire le processus de gestion et de maîtrise des risques prévus par la réglementation et les normes à la matière ;
- décrire le processus de gestion des risques mis en place par Ecobank Sénégal ;
- évaluer la pertinence du plan d'audit d'Ecobank Sénégal par rapport aux risques encourus ;
- évaluer le niveau de conformité des risques au sein d'Ecobank Sénégal ;
- comparer le processus de gestion des risques d'Ecobank Sénégal à celui prévu par la réglementation.

Le développement de ce thème permettra à Ecobank Sénégal de disposer d'une évaluation externe de son processus de gestion des risques, pour être conforme à la réglementation.

Enfin, cette étude nous permettra de renforcer nos connaissances sur les normes et les meilleures pratiques relatives à la gestion des risques en milieu bancaire, et de savoir mener une mission d'audit de conformité en la matière.

Notre mémoire sera subdivisé en deux grandes parties :

- dans la première partie, nous effectuerons la revue de littérature portant sur le processus de gestion des risques dans les banques et les normes bancaires ;
- dans la deuxième partie, nous ferons une présentation d'Ecobank Sénégal suivie de la description et de l'évaluation de la conformité de son processus de gestion des risques avec les normes bancaires.

**PREMIERE PARTIE : LE PROCESSUS  
DE GESTION DES RISQUES ET LES  
NORMES BANCAIRES**

L'histoire de la banque du moyen âge à nos jours a été jalonnée par une succession de transformations. Les premiers banquiers du moyen âge avaient pour mission de changer la monnaie de celui qui arrivait de l'extérieur de la ville contre la monnaie utilisée dans la cité. Chaque grande ville frappait sa propre monnaie. Différentes monnaies pouvaient circuler dans un même pays.

Par contre, de nos jours, l'émission de la monnaie est contrôlée par les Banques Centrales qui financent les Etats membres. Les banques secondaires sont autorisées à recevoir des fonds dont elles disposent par chèques, par virements et qu'elles emploient pour leur compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placement.

Ainsi, les banques sont aujourd'hui au centre de l'économie et les agents économiques font appel à elles pour assurer leur développement, renouveler leurs outils de production, financer leurs projets, et assurer leur bon fonctionnement. De même, les moyens de paiement ont évolué avec la technologie.

Pour mieux cerner les risques inhérents aux activités bancaires ainsi que les normes bancaires applicables, la première partie de notre étude sera structurée en trois chapitres. Le premier chapitre nous permettra de passer en revue les risques auxquels les banques sont exposées et les processus recommandés par les normes pour la gestion de ces risques. Le deuxième chapitre abordera les réglementations auxquelles sont soumises les banques et le dernier chapitre sera consacré à la description de la démarche méthodologique qui nous permettra, à travers l'audit, d'évaluer la conformité du processus de gestion des risques d'Ecobank Sénégal.

## CHAPITRE 1. LE MANAGEMENT DES RISQUES

Au début, selon DIONNE (2013), « le concept de management des risques a été associé à l'utilisation de l'assurance de marché pour protéger les individus et les entreprises contre différentes pertes associées à des accidents ». Au fil des années, le management des risques a connu une évolution remarquable par le développement d'une nouvelle génération d'instruments qui contribuent à la maîtrise des risques. Son objectif n'est pas d'éliminer le risque, mais de le comprendre afin d'en minimiser les inconvénients et d'en tirer des opportunités pouvant être exploitées. Indépendamment de toutes contraintes, le management des risques peut être source de gains non négligeables.

Dans le présent chapitre, nous aborderons dans un premier temps le concept et la typologie des risques bancaires, et ensuite le processus de gestion des risques en milieu bancaire selon le COSO II (IFACI – Price Water House Coopers, 2007) et différents auteurs.

### 1.1. Concept et typologie des risques

Dans cette section, nous allons identifier et décrire les types de risques liés à l'activité bancaire selon différents auteurs.

#### 1.1.1. Définition du risque

Selon BERNARD & al. (2010 : 63) et COSO II (IFACI – Price Water House Coopers, 2007 :337), le risque est la possibilité qu'un évènement se produise et ait une incidence défavorable sur l'atteinte des objectifs et sur les actifs de l'entreprise. Un risque survient lorsque les évolutions de l'environnement sont préjudiciables et pèsent sur la rentabilité et les résultats de la banque. Un risque est lié à un objectif ; certains affirment qu'il est à la négation de l'objectif.

L'activité bancaire, par son rôle d'intermédiation financière et ses services connexes, expose les établissements bancaires à divers risques.

#### 1.1.2. La typologie des risques bancaires

Il existe une diversité d'approche en matière de classification des risques bancaires. Néanmoins, on retrouve la même appellation chez la plupart des auteurs. Pour notre étude,

nous présenterons l'approche retenue par MORISSON (2001) qui classe les risques selon leur origine, leur caractère ainsi que leurs niveaux micro et macroéconomiques.

On distingue deux niveaux de risques :

- les risques microéconomiques ou individuels ;
- les risques macroéconomiques ou globaux.

#### 1.1.2.1. Les risques microéconomiques

Les risques microéconomiques sont ceux liés aux facteurs internes à l'entreprise. Leur maîtrise est à la portée des banques. Il s'agit, entre autres, du risque de contrepartie (ou de crédit), du risque de solvabilité, du risque de marché, du risque opérationnel, etc.

##### 1.1.2.1.1. Le risque de contrepartie ou de crédit

*Selon BESSIS (1995 : 2), le risque de crédit désigne « le risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ces obligations ».*

Le risque de contrepartie est le risque que prend une banque lorsqu'elle avance des fonds à sa contrepartie ou lorsqu'elle s'engage sous forme de garantie. Dans cette éventualité, il y a perte de tout ou partie des montants engagés par la banque. Il désigne aussi le fait qu'un débiteur soit dans l'impossibilité de payer l'intérêt dû ou de rembourser le principal selon les termes spécifiés dans le contrat de crédit. Ce risque entraîne une dégradation du portefeuille crédit et de la situation financière de la banque.

##### 1.1.2.1.2. Le risque de solvabilité

C'est le risque pour la banque de ne pas disposer de fonds propres suffisants pour régler les dettes échues ou absorber les pertes éventuelles. Ce risque met en péril l'existence de la banque.

A la fin de l'année 1988, plus de 30 banques dans l'ensemble des pays membres de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africain) étaient en situation de difficultés déclarées, c'est-à-dire racontaient des difficultés de rentabilité et de solvabilité (SERVANT, 1991).

#### 1.1.2.1.3. Le risque de liquidité

C'est le risque pour une banque de ne pas disposer de fonds suffisants pour faire face aux retraits et autres dettes, et à couvrir les hausses de financement du portefeuille de prêts et du portefeuille d'investissement. Une situation d'illiquidité extrême entraîne la faillite d'une banque (MORISSON, 2001).

#### 1.1.2.1.4. Les risques de marché

Le risque de marché est le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille. Le risque peut porter sur le cours des actions, les taux d'intérêts, les taux de change, les cours de matières premières, etc.

- *Le risque de taux d'intérêt*

Le risque de taux sur le marché ou le risque de taux trading est lié au mouvement de la courbe des taux sur le marché et entraîne une diminution du PNB (Produit Net Bancaire). Les taux de marché sont instables et cette instabilité se répercute sur les résultats.

Par ailleurs, le risque de taux de bilan qui n'est pas un risque de marché est, selon KEREBEL (2009 :107), le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors-bilan. En d'autres termes, c'est aussi le risque que la banque prête à un taux fixe qui après une certaine période est inférieur au taux variable et vice-versa. Dans la zone UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africain), ce risque est relativement faible à cause de la stabilité des taux sur le marché.

- *Le risque de position sur actions*

Il s'agit du risque de perte lié à un changement des prix des actions dû à un mouvement général du marché (on parle de risque général) ou à une variation sur une valeur particulière (risque spécifique). Le prix d'une action est susceptible de varier en fonction de deux phénomènes : la détérioration de la situation de l'émetteur et la dégradation du marché des actions (KEREBEL, 2009).

- *Le risque de change*

C'est le risque de perte pour une banque suite à des fluctuations des taux de change entre la devise domestique de la banque et les autres devises.

Le risque de change est analogue au risque de taux. Les banques ayant des activités internationales ont à la fois des risques de taux d'intérêt libellés sous différentes devises et des risques de change. Les corrélations entre taux d'intérêt des différentes devises et taux de change entre couples de devises créent des interactions entre risque de taux et risque de change (KEREBEL, 2009).

#### 1.1.2.1.5. Les risques opérationnels

Le second document consultatif de Bâle, publié en janvier 2001, définit le risque opérationnel comme «*le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au facteur humain et aux systèmes ou à des causes externes*» (Comité de Bâle). Ce risque comprend entre autres les risques informatiques, juridiques, humains, financiers et comptables, etc.

- *Les risques informatiques*

C'est le risque lié aux piratages, sinistres électriques, erreurs de manipulation informatique et divulgations d'informations confidentielles. Le risque informatique est un risque pouvant porter atteinte à l'image et à la crédibilité de la banque (CALE & TOUITOU, 2007).

- *Les risques juridiques*

Le risque juridique est le risque qu'un fait dommageable survient suite au non-respect des lois et règlements (textes juridiques). Le risque juridique peut être lié à une mauvaise interprétation des textes, manquements ou omissions sur les contrats.

- *Les risques humains*

Le risque humain se rapporte aux aspects suivants :

- ✓ falsification de signatures, blanchiment d'argent, carences en matière de compétences et de responsabilisation ;
- ✓ détournement de bien ou contournement des lois, règlements ou codes internes, activités non autorisées, vols et fraudes ;
- ✓ défaillance involontaire ou négligence entraînant le non-respect d'obligations vis-à-vis de la clientèle, mauvaise gestion, divulgation de données confidentielles (SIRUGUET & al, 2006).

Au cours de ces dernières années, le risque humain le plus fréquent dans les banques est le risque de fraude. « La fraude est l'utilisation de son propre emploi afin de s'enrichir personnellement tout en abusant ou en détournant délibérément les ressources ou les actifs de l'entreprise » (BERNARD & al. 2010 : 101).

- *Les risques financiers et comptables*

Le risque financier et comptable est lié à l'enregistrement des opérations, la saisie, les rapprochements et les confirmations tels que :

- ✓ un double encaissement de chèque ;
- ✓ un crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire ;
- ✓ le versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue ;
- ✓ le dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération (DESMICHT, 2007).

#### 1.1.2.2. Les risques macroéconomiques

Les risques macroéconomiques sont liés à des facteurs externes aux établissements de crédit et peuvent avoir un impact sur le système bancaire : d'où la notion du risque systémique. Ces risques sont difficilement maitrisables. MORISSON (2001) distingue ceux qui sont internes et externes au pays.

##### 1.1.2.2.1. Les risques internes au pays

On distingue deux types de risques internes au pays: les risques conjoncturels et les structurels.

- *Les risques conjoncturels*

Les risques conjoncturels désignent un ensemble de facteurs économiques, monétaires ou psychologiques qui influencent défavorablement les performances de la banque. Par exemple, les activités de la banque peuvent être affectées par une forte inflation ou une récession économique importante.

• *Les risques structurels*

Les risques structurels sont liés à des facteurs économiques, juridiques, politiques, et règlementaires :

- ✓ obsolescence du cadre juridique des affaires, des normes, etc. ;
- ✓ défaillance des systèmes de contrôle et d'évaluation ;
- ✓ défaillance du système juridique ;
- ✓ mauvaise gestion macroéconomique ;
- ✓ mauvaise environnement des affaires (collusion avec les milieux politiques ou financiers et corruption).

1.1.2.2.2. Les risques externes au pays

Les risques externes sont ceux liés aux chocs d'origine externes ou issus des crises internationales. Ces chocs peuvent provenir :

- ✓ de la dégradation de la situation politique et économique internationale ;
- ✓ d'une modification des parités des monnaies ;
- ✓ d'une variation des taux d'intérêt sur le marché financier.

En somme, nous avons identifié et décrire les différents types de risques liés à l'activité bancaire. La figure ci-dessous présente la synthèse.

Figure 1 : Typologie des risques

Risques bancaires	Risques microéconomiques	Risque de contrepartie	
		Risque de solvabilité	
		Risque de liquidité	
		Risque de marché	Risques de taux d'intérêt
			Risques de position sur action
			Risques de change
	Risques opérationnels		
	Risques macroéconomiques	Risques internes au pays	Risques conjoncturels
			Risques structurels
		Risques externes au pays	

Source : Adapté de MORISSON (2001).

## 1.2. Le processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques ou le management des risques est « *un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation et conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* » (IFACI – Price Water House Coopers, 2007 : 24).

Le management des risques traite les risques ou les opportunités ayant une incidence sur l'atteinte des objectifs et sur la création de la valeur. Il a pour objet de mesurer les risques, les suivre, les contrôler et d'en tirer profit.

Le dispositif du management des risques du COSO (Committee of the Sponsoring organizations of the Treadway commission) identifie cinq (8) éléments constitutifs du processus de gestion des risques :

- détermination de l'environnement interne ;
- fixation des objectifs ;
- identification des événements ;
- évaluation des risques ;
- traitement des risques ;
- activités de contrôle ;
- information et communication ;
- pilotage.

- *Détermination de l'environnement interne*

L'environnement interne renvoie au mode d'organisation de la banque, à la manière dont elle appréhende le risque, son appétence pour le risque, l'intégrité, les valeurs d'éthiques, la compétence du personnel, les relations avec le conseil d'administration et les auditeurs, les délégations de pouvoirs et de responsabilités ainsi que l'organisation et le développement des collaborateurs (IFACI – Price Water House Coopers, 2007).

- *Fixation des objectifs*

Le management définit les objectifs stratégiques en fonction de sa vision en tenant compte de l'appétence et de la tolérance au risque. Les objectifs stratégiques sont déclinés en objectifs opérationnels, de reporting et de conformité. Ces différentes catégories d'objectifs visent respectivement l'efficacité et l'efficience des activités, la fiabilité du reporting interne et externe, ainsi que le respect des lois et réglementations en vigueur (IFACI – Price Water House Coopers, 2007).

- *Identification des évènements*

Le management identifie les évènements potentiels dont la survenance aura un impact sur la réalisation des objectifs prédéfinis. Lors de l'identification de ces évènements potentiels, le management prend en compte les facteurs externes et internes. Ces facteurs peuvent être de nature économiques, environnementales – naturels, sociaux - politiques, technologiques, infrastructures, personnels, processus, etc. (IFACI – Price Water House Coopers, 2007).

Les évènements ayant un impact positif constituent des opportunités ; mais ceux ayant un impact négatif représentent des risques pour la banque et doivent être évalués et traités par le management.

Le COSO II (IFACI – Price Water House Coopers, 2007 : 69) énumère quelques techniques d'identification des évènements à savoir : la bibliothèque d'évènements, l'analyse interne, les seuils de déclenchement ou de remontée des informations, les groupes de travail et les entretiens, l'analyse du déroulement des processus, les indicateurs d'évènements clés, la base de données sur les pertes, etc.

- *Evaluation des risques*

Le management évalue le risque par rapport à l'impact et à la probabilité d'occurrence. Il examine à la fois le risque inhérent et le risque résiduel. Le risque inhérent est celui auquel est exposée la banque en l'absence des mesures correctives. Le risque résiduel est le risque auquel la banque reste exposée après la prise en compte des mesures correctives envisagées par le management (IFACI – Price Water House Coopers, 2007).

La probabilité d'occurrence et l'impact du risque sont souvent estimés à partir de données historiques (internes et externes) qui sont plus objectives que de simples estimations. Pour évaluer les risques, le management peut recourir au benchmarking, aux modèles probabilistes (Value at Risk, earning at risk, cash-flow at risk...) et aux modèles non probabilistes (mesures de la sensibilité, la simulation de stress et l'analyse de scénarii).

- *Traitement des risques*

Après l'identification des risques, le management détermine les traitements à appliquer. Le COSO II (IFACI – Price Water House Coopers, 2007 : 84) distingue quatre types de traitement (l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation et les définit ainsi :

- ✓ *L'évitement*

L'évitement consiste à cesser l'activité à l'origine du risque. Il peut aussi bien avoir pour conséquence l'interruption d'une ligne de produits, le ralentissement d'une croissance prévue sur un nouveau marché.

- ✓ *La réduction*

Il s'agit de prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois.

- ✓ *Le partage*

C'est de diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque. Parmi les techniques courantes, nous pouvons citer l'achat de produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité.

- ✓ *L'acceptation*

L'acceptation consiste à ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact. L'entité accepte le risque dans sa globalité.

Le management doit choisir le traitement qui lui permet de ramener le niveau du risque résiduel en deçà du seuil de tolérance. La tolérance au risque représente le niveau acceptable de variation dans l'atteinte des objectifs.

Il doit tenir compte aussi de l'effet des traitements potentiels sur la probabilité d'occurrence et l'impact des risques, le rapport coût/bénéfice de ces traitements et les opportunités éventuelles qui en découlent et qui peuvent contribuer à la réalisation des objectifs.

- ✓ *Activités de contrôle*

L'activité de contrôle est l'affaire de tous dans la banque. Ce sont des politiques et procédures mises en place par le conseil d'administration, la direction et le personnel pour s'assurer de

l'application des traitements des risques définis. On distingue des contrôles préventifs, détectifs, manuels, informatiques. Selon le COSO II (IFACI – Price Water House Coopers 2007 : 93), ces contrôles sont notamment la validation, l'autorisation, la vérification, le rapprochement des données et la revue des performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des tâches.

### *✓ Information et communication*

Les informations pertinentes relatives à la gestion des risques doivent être identifiées, saisies et communiquées à l'ensemble du personnel de la banque. Il s'agit de souligner l'importance des responsabilités et du rôle du personnel en matière de gestion des risques. L'information doit être multidirectionnelle (ascendante, descendante et transversale).

La communication doit clairement véhiculer l'importance et la pertinence du dispositif de management des risques, les objectifs et les missions de la banque, l'appétence et la tolérance au risque. La communication doit être interne et externe (clients, fournisseurs, partenaires...). Pour faciliter la communication, le management pourra utiliser des notes internes, des courriers électroniques, des manuels de procédures, des avis affichés, des diffusions sur internet / intranet et des messages enregistrés (IFACI – Price Water House Coopers, 2007).

### *✓ Pilotage*

Le dispositif de management des risques doit faire l'objet d'une évaluation périodique afin de s'assurer de son adéquation à l'évolution de l'environnement, du profil des risques et des objectifs la banque. Selon le COSO II (IFACI – Price Water House Coopers, 2007), le dispositif de pilotage doit être composé d'un dispositif de management des risques fonctionnant en continu et un système d'évaluation spécifique. Les évaluations peuvent prendre la forme d'auto-évaluation.

Nous venons de décrire général de gestion des risques selon le COSO II (IFACI – Price Water House Coopers, 2007). Ainsi, dans les lignes à suivre, nous allons procéder à l'application de ce processus aux différents types de risques en milieu bancaire en prenant en compte l'avis de plusieurs auteurs.

#### 1.2.1. Processus de gestion du risque de solvabilité

On considère que la situation financière d'une banque est équilibrée lorsque les ressources stables excèdent l'ensemble des actifs immobilisés et couvrent les besoins en fonds de

roulement pour dégager une trésorerie nette positive. Pour maîtriser le risque de solvabilité, la banque devrait respecter le ratio de solvabilité défini par les normes (voir chapitre 2).

Par ailleurs, SARDI (2002 : 136) affirme que les ratios destinés à assurer la solvabilité des banques constituent la pierre angulaire du dispositif de surveillance. Les banques doivent être en mesure de justifier à tout moment le respect des normes prudentielles destinées à garantir leur liquidité et solvabilité à l'égard des déposants et des tiers ainsi que l'équilibre de leur situation financière.

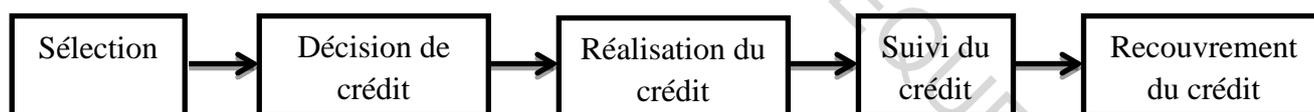
### 1.2.2. Processus de gestion du risque crédit

Il est essentiel de rentrer dans la démarche de gestion des risques décrite par le COSO II (IFACI – Price Water House Coopers 2007). Dans ce cadre, nous proposons une méthodologie spécifique à la gestion du risque crédit, selon MATHIEU (1995). La maîtrise du risque de crédit est indissociable de la mise en œuvre d'une gestion préventive et d'une gestion curative.

#### 1.2.2.1. La gestion préventive du risque crédit

Elle consiste à mettre en place des dispositifs de contrôle à tous les stades de la vie du crédit. Les étapes de la vie d'un crédit, selon MATHIEU (1995 : 144), sont décrites dans le schéma et tableau ci-après.

*Figure 2 : Les étapes du processus d'octroi d'un crédit*



Source : MATHIEU (1995 : 144).

Tableau 1 : Processus de gestion préventive du risque crédit

Etapes	Que faire ?
Sélection	La sélection des prêts tient compte du plan de développement de la banque, de la crédibilité et de la solvabilité des clients. La banque doit procéder à une enquête pour connaître l'identité du client (le business, son revenu, le lieu principal de ses affaires...), ceci pour déterminer le niveau du risque de crédit. Pour déterminer le niveau du risque, Bâle II prévoit certaines méthodes. Il est aussi possible de soumettre le dossier à une équipe de travail et chacun se chargera d'évaluer et de noter le risque et ensuite la moyenne sera déterminée.
Décision de crédit	La décision d'octroi du crédit est fonction des dépôts, du capital ou de l'actif total. Le management doit tenir compte de la volatilité des dépôts, du risque crédit et des exigences réglementaires en fonds propres. En outre, l'on doit tenir compte des délégations mises en place par le management ainsi que des systèmes de scores et d'analyse.
Suivi du crédit	Une bonne politique de suivi du crédit définit les responsabilités et établit un calendrier pour l'évaluation périodique des garanties.
Recouvrement du crédit	Le service recouvrement produit les obligations en souffrance, la spécification de tous les comptes et rapports permettant la détermination du facteur risque, de la perte latente et des différentes mesures possibles. Par ailleurs, il faut que les cas problématiques relatifs à des prêts importants soient soumis au Conseil d'administration.

Source : Adapté de MATHIEU (1995).

Il appartient au management de fixer les règles particulières applicables au développement du crédit. Selon MATHIEU (1995), ces règles portent sur les éléments ci-après:

✓ le choix des contreparties consistant à définir les marchés sur lesquels la banque souhaite se développer (entreprises, particuliers, agriculture, industrie, commercial...). A l'intérieur des segments retenus, la banque peut choisir sa clientèle en fonction du chiffre d'affaires, du nombre de salariés, du besoin de financement, etc. du client et les normes qu'elle s'imposera (ancienneté, qualité du client définie au moyen des systèmes de cotation de la banque ...);

✓ la sélection des opérations que la banque souhaite réaliser. Il lui revient de définir son champ d'intervention (opérations de haut de bilan...) et de choisir la structure juridique de ses clients compte tenu du risque de responsabilité (Société en nom collectif, SARL, Société Anonyme ...);

✓ les limites des risques que la banque tolère par client, par groupe de clients ou par groupe de même nature (le Comité de Bâle exige un montant en fonds propres pour l'octroi des crédits, de même que la réglementation de l'UMOA prévoit une limitation des prêts accordés aux actionnaires et aux dirigeants de la banque).

### 1.2.2.2. La gestion curative du risque crédit

La gestion curative du risque crédit démarre selon MATHIEU (1995 : 270) à partir du premier jour où une échéance est impayée. Elle consiste à détecter les incidents et la réaction de la banque à travers la mise en œuvre d'interventions planifiées en fonction de son appréciation du risque. Pour se faire, la filière de recouvrement doit s'assurer de la réactivité, la continuité et la progressivité du recouvrement. Les attentes de la banque vis à vis d'une filière recouvrement sont de quatre ordres :

- permettre une récupération tout en minimisant les coûts des procédures (amicales ou judiciaires) et de fonctionnement ;
- préserver la relation commerciale avec les clients en n'oubliant jamais qu'un client en difficulté aujourd'hui peut être un bon client demain ;
- assurer la couverture des risques par la mise en œuvre d'une politique prudente de provisionnement des créances en conformité avec le dispositif prudentiel de l'UMOA portant sur les crédits en souffrance ;
- contribuer aux corrections de la stratégie de distribution du crédit en réalisant régulièrement des analyses sur les causes de la défaillance des clients et de l'inefficacité du recouvrement (MATHIEU, 1995 : 271 - 272).

La filière de recouvrement constitue un formidable réservoir de données utiles pour la banque. Elle permet notamment d'identifier les procédures internes défectueuses, l'utilisation de garanties inefficaces et les catégories de clients porteurs de risque.

Les audits réguliers des dossiers en recouvrement contribuent à affiner la stratégie et les outils de distribution du crédit et participent à la maîtrise des risques tout au long de la chaîne du crédit.

### 1.2.3. Processus de gestion du risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité renvoie aux besoins de liquidités cumulés sur une période de court, moyen et long terme. En outre, il est souhaitable pour la banque de pratiquer une politique d'adossment en liquidité des ressources aux emplois ou le système ALM (Assets Liabilities Management). Les ressources sur le court, moyen et long terme doivent couvrir respectivement les emplois à court, moyen et long terme (DESMICHT, 2007).

Le suivi du risque de liquidité dans les banques se fait par des ratios de liquidité à différentes échéances. Le Comité de Bâle prévoit des ratios sur le moyen et le long terme ainsi que la réglementation de l'UMOA (voir chapitre 2).

### 1.2.4. Processus de gestion du risque de marché

La gestion du risque de marché renvoie à la gestion du risque de taux d'intérêt et de change.

#### 1.2.4.1. Processus de gestion du risque de taux d'intérêt

Pour gérer le risque de taux d'intérêt, la banque doit définir clairement les règles et procédures qui couvrent les positions relatives aux actifs, aux passifs et aux éléments hors bilan. Elle doit aussi mettre en place un système utilisant les concepts financiers et des techniques de mesure des risques généralement admis qui fournit aux gestionnaires de la banque une vision intégrée et cohérente du risque vis-à-vis de tous les produits et de toutes les lignes d'activités.

Selon AUGROS & QUERUEL (2000), on distingue deux méthodes de gestion du risque de taux d'intérêt :

- La gestion des gaps à taux fixe

Elle vise à imputer les actifs et les passifs à des segments d'échéances définis en fonction de leurs caractéristiques de réajustement et à mesurer l'écart (gap) à chaque échéance. Pour ce faire, le gestionnaire peut soit recomposer le bilan (ajuster le portefeuille, redéfinir la politique commerciale, recourir à la titrisation) ou recourir à des éléments de hors bilan (les swaps, les Forward Rate Agreements).

- La gestion en duration

La duration permet de mesurer le risque de taux d'intérêt sur différents indicateurs financiers et à ajuster les gaps. On distingue trois moyens pour la gestion en duration : l'immunisation classique, l'immunisation par classe de taux et l'immunisation et assurance de portefeuille.

AUGROS & QUERUEL (2000) nous donnent plus de détails sur l'utilisation de ces méthodes.

La méthode de gestion des gaps à taux fixe et celle de la gestion en duration ne peuvent pas être comparées car elles n'appréhendent pas le risque de taux à partir des mêmes indicateurs financiers. La méthode des gaps quantifie le risque qui pèse sur la marge d'intérêt tandis que la méthode de la duration consiste à mesurer le risque existant sur la VAN (Valeur Actuelle Nette) des fonds propres.

#### 1.2.4.2. Processus de gestion du risque de change

La gestion des risques de change est fondée sur l'analyse d'écart ou sur l'analyse des décalages en utilisant les mêmes principes pour la gestion des risques de liquidité et de taux d'intérêt. Le processus de gestion du risque de change doit permettre de déterminer le décalage ou le déséquilibre entre les actifs étrangers et les dettes étrangères arrivant à échéance. Pour FONTAINE (1996), la banque a deux possibilités de gérer le risque de change :

- une méthode externe qui consiste à constater l'exposition au risque de change et à le couvrir grâce à des instruments tels que les contrats à terme (forward), les contrats de futures, les options, les swaps de change, la couverture sur le marché monétaire ;
- une méthode interne qui sert à prévenir ou à limiter l'exposition au risque de change, soit à profiter de systèmes de centralisation ou autres pour gérer d'une manière plus globale le risque de change.

#### 1.2.5. Processus de gestion des risques opérationnels

Pour maîtriser et atténuer les sources importantes du risque opérationnel, la banque devrait examiner périodiquement sa stratégie de limitation et de maîtrise du risque (DESMITCH, 2007). Le renforcement du système de contrôle interne est un élément clé pour la maîtrise du

risque opérationnel. La mise en place d'un dispositif de contrôle pour la maîtrise de ce risque nécessite que les principes suivants soient définis :

- définir un organigramme bien détaillé ;
- séparer les fonctions incompatibles;
- définir les postes, pouvoirs et responsabilités ;
- décrire les processus opérationnels ;
- définir un cadre de référence du risque opérationnel ;
- faire la cartographie des risques opérationnels ;
- concevoir une base des incidents (collecte des données internes, externes);
- mesurer les risques opérationnels ;
- faire des reporting et tableaux de bord ;
- établir un plan de continuité des activités (réalisation des tests de stress, analyse des scénarios).

En ce qui concerne les risques opérationnels dans notre étude, nous allons mettre l'accent d'une part, sur les risques informatiques parce que l'informatique est indispensable à l'activité bancaire. Et d'autre part, le risque de fraudes vu la manipulation des espèces dans le milieu bancaire.

- **Processus de gestion des risques informatiques**

Le risque informatique est un composant du risque opérationnel. Pour la gestion du risque informatique, la banque doit rassembler différentes infrastructures pour protéger son système et assurer l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité de ses informations (CALE & TOUITOU, 2007). Parmi ces infrastructures, on peut citer les firewalls, les serveurs relais, les anti-virus, les anti-spam, les systèmes de détection et de prévention contre les intrusions (NIDS/NIPS...), les logiciels d'audit, les réseaux privés virtuels (Protocole de RPV...), etc.

Comme il est toujours possible qu'un attaquant puisse arriver un jour à déjouer toutes ces mesures de protection, il est vital de compléter ces défenses par des outils qui, à l'intérieur du système contrôleront les accès (authentification biométrique, etc.), vérifieront les communications (IPS, etc.) ou l'innocuité des données (anti-virus, etc.) et protégeront les informations (solution de cryptage, etc.).

- **Processus de gestion du risque de fraudes**

Selon BERNARD & al. (2010 : 113), la méthodologie spécifique de gestion du risque de fraude s'articule autour de trois points : évaluation initiale du risque de fraudes, appréciation du dispositif de réponse aux risques de fraudes et la production d'un reporting de fraudes / base incidents.

- ✓ *évaluation initiale du risque de fraudes*

Il est recommandé de créer une cellule de gestion des risques qui aura en charge la prévention du risque de fraude et les aspects déontologiques. Elle aura la responsabilité de dresser l'univers des risques de fraude applicables à l'ensemble des activités de la banque, évaluer ces risques bruts et sensibiliser le personnel à la démarche de gestion du risque de fraudes.

- ✓ *appréciation du dispositif de réponse aux risques de fraudes*

Après la mise en place de l'univers des risques de fraude, il s'agira de rapprocher et identifier les processus opérationnels, les processus de prises de décision, les activités de contrôle et points de contrôle. Ensuite, la cellule de gestion des risques déterminera le risque net selon la maîtrise de l'activité de contrôle, évaluera le niveau d'efficacité des activités de contrôle en place et déterminera les plans d'amélioration du dispositif de contrôle.

- ✓ *reporting des fraudes / base incidents*

Afin de s'assurer de la cohérence du système de gestion du risque, il est souhaitable de mettre en place une base « incidents » répertoriant et reportant les incidents survenus (description du sinistre, mesures prises, observations, nature de la couverture). Pour déterminer le coût brut ou le coût pour l'entreprise, il faut quantifier les impacts des risques avérés.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de décrire les multitudes de risques liés à l'activité bancaire. Plusieurs méthodes et techniques ont été développées selon divers auteurs pour les identifier, les mesurer, les évaluer et les gérer. Nous avons constaté que la maîtrise de certains risques tient compte des actions préventives et curatives. En outre, toutes ces actions doivent concourir au respect des lois, règlements et normes en vigueur. Le second chapitre nous permettra de développer les normes applicables dans le secteur bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2. AUDIT DE LA CONFORMITE ET LA REGLEMENTATION BANCAIRE RELATIVE AU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES**

La maîtrise des risques bancaires constitue un défi important à relever pour les établissements de crédit mais également pour les organismes de régulation et de supervision. Ces derniers ont eu à faire évoluer leurs modalités d'intervention chaque fois qu'elles se sont révélées insuffisantes ou inefficaces par rapport aux risques pesant sur la stabilité du système bancaire et financier.

C'est ainsi qu'à l'issue de certains scandales financiers qui ont bouleversé le système bancaire, les gouverneurs des banques centrales du G 10 (onze pays: Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse) ont créé, fin 1974, le Comité de Bâle dans le but de s'assurer de la stabilité et de la fiabilité du système bancaire et financier, à travers l'élaboration des normes en matière de contrôle prudentiel, la diffusion, la surveillance et la promotion des meilleures pratiques bancaires. Le dispositif prudentiel recommandé par le Comité de Bâle a évolué avec le temps. C'est ainsi qu'on a eu Bâle I en 1988, Bâle II en 2004 et Bâle III en 2010.

En ce qui concerne les pays de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), les Ministres des Finances ont créé le 24 avril 1990 à Ouagadougou la Commission Bancaire dans le but de "contribuer à assurer une surveillance uniforme et plus efficace de l'activité bancaire et une intégration de l'espace bancaire dans l'UMOA". Cette décision procède de la volonté des Autorités de l'Union de confier le contrôle de l'activité bancaire à une structure communautaire à laquelle ont été dévolus, par les Etats, les pouvoirs nécessaires à l'exercice de ses attributions. Un dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA a été adopté pour compter de 1<sup>er</sup> janvier 2000.

Pour permettre une utilisation rationnelle du contenu des normes bancaires et des réglementations prudentielles en vigueur, nous aborderons dans ce chapitre la description des exigences normatives règlementaires sous l'angle de la gestion des risques.

### **2. 1. La réglementation bancaire relative au processus de gestion des risques**

Dans notre étude, nous allons présenter les accords de Bâle et la réglementation de l'UMOA comme référentiel en matière de gestion des risques bancaires.

### 2.1.1. Les accords de Bâle

Le Comité de Bâle ou *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS) se compose aujourd'hui des représentants des banques centrales et des autorités de 27 pays : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée, Espagne, Etats-Unis, France, Hong Kong, Italie, Inde, Indonésie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse et Turquie.

En effet, Le Comité de Bâle n'a aucune autorité supranationale officielle. En effet ses décisions n'ont aucune force exécutoire pour les pays. Ses recommandations en matière de contrôle bancaire ou de pratiques prudentes sont adoptées par les pays sur une base volontaire.

Les travaux du Comité de Bâle ont abouti à la publication de trois grands accords : Bâle I en 1988, Bâle II en 2004 et Bâle III en 2010.

#### 2.1.1.1. Bâle I

La création du Comité en 1974 faisait suite à un incident survenu lors de la liquidation de la banque allemande Herstatt, qui eut un effet domino<sup>1</sup> sur d'autres banques. Au vu de cet incident, l'Accord de Bâle de 1988 a placé au cœur de son dispositif **le ratio Cooke**. Ce ratio impose que les fonds propres réglementaires d'un établissement de crédit par rapport à l'ensemble des engagements de crédit pondérés de cet établissement ne puisse pas être inférieur à **8%** (Comité de Bâle, 1988). Le Bâle I recommande aux banques de disposer pour un prêt de 100 UM au moins de 8 UM de fonds propres, et d'utiliser au maximum 92 UM de ses autres sources de financements tels que dépôts, emprunts, financements interbancaires ...

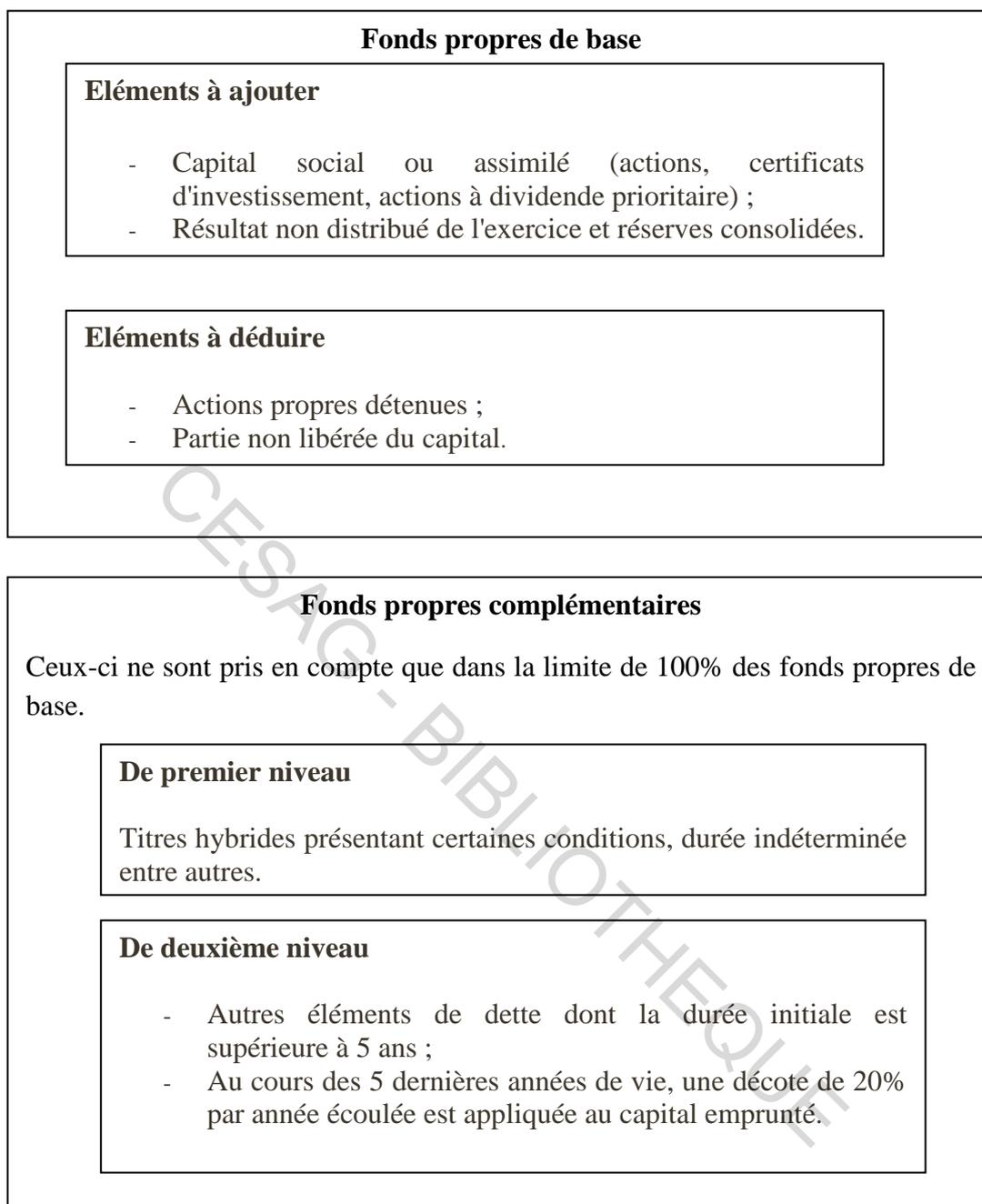
$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres réglementaires au sens large}}{\text{Engagement de crédit}}$$

**Fonds propres réglementaires au sens large** : Fonds propres de base + Fonds propres complémentaires.

---

<sup>1</sup> C'est une réaction en chaîne qui se produit lorsqu'un changement mineur provoque un autre changement similaire et ainsi de suite.

Figure 3 : Calcul des fonds propres de base et complémentaires



Source: Team Trade (2010).

**Engagement de crédit :** L'ensemble des engagements de crédit de la banque est révisé, avec certains aménagements. Certains crédits sont pondérés à des taux inférieurs à 100% selon la nature et le type du crédit ou de la contrepartie :

- les crédits garantis par une hypothèque, sont pondérés à 50% ;
- les crédits octroyés aux Etats OCDE<sup>2</sup>, sont pondérés à 0% ;
- les crédits ayant une contrepartie bancaire et ceux octroyés aux organismes internationaux ainsi qu'aux Etats non-OCDE sont pondérés à 20%.

**NB : Certains engagements, tels que les engagements à moins d'un an, ne sont pas repris dans les engagements de crédit.**

En considérant les éléments entrant dans le calcul du ratio Cooke, l'on peut affirmer que :

- Bâle I ne vise que la gestion du risque de crédit ;
- les pondérations de risques arbitrairement définis ne tiennent pas compte de la qualité réelle des actifs nets des emprunteurs ;
- les risques de marché (taux, change, liquidité) et opérationnel étaient ignorés.

Vers les années 1990, a vu le jour un phénomène nouveau : l'explosion du marché des produits dérivés avec l'apparition des risques "hors-bilan" : d'où la nécessité pour les autorités de prendre en compte la gestion de certains risques autres que celui du crédit. Il devint rapidement évident qu'une refonte de l'accord était nécessaire, ce que le Comité a commencé à partir de 1999, débouchant sur un deuxième accord en 2004, Bâle II.

#### 2.1.1.2. Bâle II

Bâle II a été mis en place pour pallier aux insuffisances du dispositif du Bâle I. L'objectif premier pour les autorités bancaires était d'encourager les établissements financiers à améliorer leur capacité de mesure, de gestion et de couverture de leurs risques afin de préserver leur solvabilité et ainsi renforcer la stabilité financière (Comité de Bâle, 2004).

Cette nouvelle réforme constitue pour les banques l'opportunité de se doter des meilleurs systèmes de gestion des risques afin d'accroître leur compétitivité et d'améliorer leurs résultats. Pour se faire, le dispositif du Bâle II s'intéresse à la gestion du risque de crédit, du risque de marché (taux et change) et du risque opérationnel.

---

<sup>2</sup> Etats OCDE : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Chili, Corée du sud, Danemark, Espagne, Estonie, Etats unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République slovaque, République Tchèque, Royaume uni, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie.

L'architecture du dispositif repose sur **trois piliers** complémentaires :

- exigence de fonds propres (ratio de solvabilité McDonough) ;
- procédure de surveillance prudentielle ;
- discipline de marché (transparence dans la communication des établissements).

#### 2.1.1.2.1. Exigence de fonds propres (Pilier I)

Le pilier I exige le calcul d'un ratio dénommé **ratio McDonough**. Ce ratio maintient inchangé à 8% le niveau des fonds propres réglementaires couvrant les risques encourus. (Comité de Bâle, 2004). En revanche, un calibrage du risque en fonction de sa qualité est exigé. A cet effet, il a été pris en compte les risques opérationnels (fraudes et erreurs) en complément des risques de crédit ou de contrepartie et des risques de marché. Le nouvel accord affine donc celui de 1988 et demande aux établissements financiers de détenir un niveau de fonds propres adéquat avec les risques encourus.

Ce nouvel accord fait passer d'un ratio Cooke où les fonds propres de la banque doivent être supérieurs ou égal à 8% du montant du risque crédit,

**à un ratio Mc Donough où les fonds propres de la banque doivent être supérieurs ou égal à 8% du montant des [risques de crédit + risques de marché + risques opérationnels].**

$$\text{Ratio Mc Donough} = \frac{\text{Fonds propres réglementaires au sens large}}{\text{Risques de crédits} + \text{Risques de marché} + \text{Risques opérationnels}}$$

***NB : Pour préserver la cohérence du calcul, les montants de fonds propres requis au titre du risque de marché et du risque opérationnel doivent être multipliés par 12.5 avant de les incorporer au calcul final.***

**Fonds propres réglementaires au sens large :** le calcul des fonds propres du ratio Mc Donough est équivalent à celui du ratio Cooke.

**Risques de crédits :** La réglementation définit trois méthodes de calcul des exigences en fonds propres du risque de crédit à savoir :

- la méthode standard (SA), basée sur les notations externes ;
- la « méthode notation interne simple » (FIRB) ;
- la « méthode notation interne avancée » (AIRB).

Pour calculer les exigences en fonds propres du risque de crédit, il faut pondérer le montant total de la créance ou l'encours de crédit par la qualité du débiteur.

La méthode standard donne la possibilité de mesurer la fiabilité des contreparties avec les notes allouées par les agences de notation. Les deux autres méthodes sont basées d'une part sur les données et procédures de la banque et d'autre part sur les données de la banque et celles des agences de notation (Comité de Bâle, 2004).

- Méthode standard

Le tableau ci-dessous contient les différentes notations de diverses structures en fonction de la qualité de leur portefeuille.

Tableau 2 : Coefficient de pondération pour la détermination des exigences en fonds propres du risque de crédit.

Catégorie de contrepartie	Notation					
	AAA à AA-	A+ à A-	BBB + BBB-	BB + à B-	Moins de B-	Non noté
Etats et banques multilatérales de développement	0%	20%	50%	100%	150%	100%
Banques	20%	50%	100%	100%	150%	100%
Sociétés	20%	50%	100%	100%	150%	100%
Détail: Immobilier						40%
Détail: Autres						75%

Source: Team Trade (2010).

Le comité de Bâle se réfère aux notations de l'agence Standard & Poor 's qui se base sur une classification autour des lettres allant de "AAA" à "CCC".

**AAA** = excellente qualité de crédit du portefeuille.

CCC = médiocre qualité de crédit du portefeuille.

- Méthode notation interne simple (FIRB) & Méthode notation interne avancée (AIRB)

Comme nous l'avons dit précédemment, avec ces deux méthodes la banque détermine elle-même son coefficient de pondération (weighting rate : RW).

$$\boxed{RW = PD * LGD}$$

PD : la Probabilité de Défaut

LGD : Lost Given Default (la perte encourue en cas de défaut) ou taux de perte en cas de défaut sur la ligne de crédit.

Avec la méthode FIRB, la banque estime sa probabilité de défaut (PD) et le LGD reste imposé par le régulateur alors qu'avec la méthode AIRB tous les paramètres sont fixés par la banque (Comité de Bâle, 2004).

Les banques ont été incitées à utiliser leur propre système interne de notation, pour être au plus près de la réalité. Mais la principale difficulté pour l'élaboration de ces méthodes internes réside dans le volume des données à traiter : la détermination d'une LGD demande la gestion et l'historisation d'un grand nombre de données mensuelles sur les crédits accordés.

**Risque de marché :** les deux méthodes précédemment définies (standard et méthodes internes) sont aussi admises pour le calcul des exigences en fonds propres pour le risque de marché.

Le risque sur produits de taux et actions se mesure sur la base du " portefeuille de trading " (positions détenues par la banque pour le court terme). En revanche, le capital requis pour la couverture des positions en change et sur matières premières s'applique sur la totalité des positions détenues par la banque.

Chaque instrument nécessite une méthode de calcul différente qui consiste toujours à évaluer d'abord une position, puis à calculer le capital requis en appliquant une pondération de 0 à 8% sur cette position (Comité de Bâle, 2004). La figure ci-dessous illustre le détail du calcul des exigences en fonds propres du risque de marché.

Figure 4 : Calcul des exigences en fonds propres du risque de marché

<p><b>Risque de taux</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Instruments de dette<ul style="list-style-type: none"><li>o <i>Risque spécifique</i>: calcul individuel pour chaque ligne (courte ou longue) sans compensation même en cas d'émetteur identique. Titres d'Etat: 0% Secteur public: 0,25% à 1,60% suivant la durée résiduelle Autres: 8%</li><li>o <i>Risque de marché général</i>: calcul global sur l'ensemble du portefeuille, deux méthodes sont possibles:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ par maturité, des pondérations standard sont définies pour les différentes maturités des positions.</li><li>✓ par duration, l'établissement calcule individuellement les sensibilités de chacune de ses positions.</li></ul></li></ul></li><li>- Dérivés de taux<ul style="list-style-type: none"><li>o Calcul de la valeur de marché (mark to market) du sous-jacent et application de pondérations standard liées à la maturité des positions.</li></ul></li></ul>
<p><b>Risque sur actions et dérivés actions</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Risque spécifique: 8% des positions individuelles.</li><li>- Risque global: 8% de la position nette.</li></ul>
<p><b>Risque de change</b></p> <p>La position nette dans chaque devise est convertie dans la devise de référence. L'exigence en capital est de 8% du total des positions.</p>
<p><b>Risque sur matières premières</b></p> <p>15% de la position nette dans chaque produit.</p>
<p><b>Traitement des options</b></p> <p>Les banques qui se contentent d'acheter des options peuvent se cantonner à l'approche simplifiée.</p> <p>Par contre, les banques qui émettent (vendent) des options doivent utiliser une méthode plus sophistiquée.</p>

Source: Team Trade (2010).

Les indices de détermination du montant des exigences en fonds propres pour le risque marché ne sont pas tous spécifiques, certains sont laissés à l'appréciation de la banque. Ceci peut biaiser l'évaluation du risque (Comité de Bâle, 2004).

**Risque opérationnel** : le Comité de Bâle propose trois approches pour calculer les exigences en fonds propres réglementaires :

- approche indicateur de base ;
- approche standardisée ;
- approche de mesures complexes.

- Approche indicateur de base

Elle consiste à pondérer la moyenne des produits annuels bruts ou les Produits Nets Bancaires (PNB) positifs des trois années par un coefficient X, fixé par le Comité à 15% (Comité de Bâle, 2004).

- Approche standardisée

La réglementation a prévu un coefficient de pondération pour chaque ligne métier de la banque. Le tableau ci-dessous indique pour chaque ligne de métier le taux de pondération.

Tableau 3 : Coefficient de pondération pour la détermination des exigences en fonds propres du risque opérationnel

Ligne métier	Pondération
Financement d'entreprise	$\beta_1 = 18\%$
Activités de marché	$\beta_2 = 18\%$
Banque de détail	$\beta_3 = 12\%$
Banque commerciale	$\beta_4 = 15\%$
Paiements et règlements	$\beta_1 = 18\%$
Fonctions d'agent	$\beta_6 = 15\%$
Gestion d'actifs	$\beta_7 = 15\%$
Courtage de détail	$\beta_8 = 12\%$

Source: Team Trade (2010).

- Approche de mesures complexes

Pour cette approche, les coefficients de pondération sont déterminés par la banque elle-même par des modèles internes. Elle requiert des évaluations de son environnement et de son système de contrôle interne.

*NB : Le choix d'une approche parmi celles prévues par le Comité doit être uniforme au sein de l'établissement.*

#### 2.1.1.2.2. Processus de surveillance prudentielle (Pilier 2)

Ce pilier traite de la manière dont les autorités de surveillance bancaire pratiquent leur contrôle. Les contrôles sont plus axés sur les procédures internes, les risques, les capitaux économiques et les besoins en fonds propres (Comité de Bâle, 2004).

Les autorités sont habilitées à imposer des exigences individuelles de fonds propres supérieures au minimal réglementaire déterminé dans le pilier 1 selon le profil du risque encouru par certaines banques.

#### 2.1.1.2.3. Discipline de marché (Pilier 3)

La discipline de marché prévoit que les banques devront publier périodiquement des informations sur leurs risques et l'adéquation de leurs fonds propres (Comité de Bâle, 2004).

En somme, Bâle II ne traite que du risque crédit, du risque marché et du risque opérationnel ; il ne prend pas en compte le risque de liquidité.

De surcroît, il a été constaté que le passage au Bâle II a permis aux banques européennes de réduire leurs exigences en fonds propres, en utilisant l'approche de notation interne.

Suite aux insuffisances du Bâle II, il était donc nécessaire d'améliorer ce dernier, d'où l'apparition du Bâle III.

### 2.1.1.3. Bâle III

La réforme Bâle III fait partie des initiatives prises pour renforcer le système financier à la suite de la crise des subprimes<sup>3</sup> de 2007. Elle vise à renforcer la réglementation en matière de fonds propres et de liquidité. Pour se faire, cinq mesures principales ont été mises en place :

- amélioration de la qualité des fonds propres ;
- renforcement des fonds propres ;
- maîtrise de l'effet de levier ;
- amélioration de la gestion de la liquidité ;
- réduction du risque systémique.

La crise des subprimes a montré que certains fonds propres n'ont pas une capacité forte d'absorption des pertes. Il s'agit donc d'améliorer la qualité et de relever le niveau des capitaux : le « Core tier 1<sup>4</sup> » et le « Core tier 2<sup>5</sup> » en allouant plus de fonds propres de meilleure qualité aux activités les plus risquées.

L'idée est qu'il est nécessaire non seulement d'améliorer la qualité des fonds propres et de relever leur niveau, mais aussi de s'assurer que les risques importants sont bien appréhendés par le dispositif de fonds propres. Le Comité a adopté un ensemble d'aménagements qui ont considérablement renforcé les exigences minimales de fonds propres pour les opérations complexes de titrisation<sup>6</sup>. Il a ainsi augmenté la pondération des risques pour les expositions liées à des opérations de titrisation (Comité de Bâle, 2010).

Une des caractéristiques de la crise a été l'accumulation dans le système bancaire d'un effet de levier excessif au bilan et au hors-bilan. Un ratio de levier indépendant du risque a été défini à 3% minimum pour compléter l'exigence de fonds propres fondée sur le risque. Ce ratio de levier est le rapport des fonds propres sur le total de bilan (Comité de Bâle, 2010).

La liquidité qui a été un facteur décisif dans la crise, ne faisait l'objet d'aucune réglementation harmonisée au niveau international. Les exigences en matière de fonds propres sont insuffisantes pour la stabilité du secteur financier, une exigence de liquidité est

---

<sup>3</sup> Crise financière qui a commencé aux Etats-Unis sur le marché du crédit immobilier après la forte augmentation du nombre de saisies d'hypothèques.

<sup>4</sup> Fonds propres de base

<sup>5</sup> Fonds propres complémentaires

<sup>6</sup> Opération par laquelle les établissements bancaires cèdent leurs créances à des organismes

également importante. Pour compléter ces principes, le Comité a renforcé son dispositif de liquidité en mettant en place deux normes applicables à la liquidité de financement.

Le LCR (Liquidity Coverage Ratio) : ratio de liquidité à court terme dont l'objectif est de favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité d'une banque en veillant à ce qu'elle dispose suffisamment d'actifs liquides de haute qualité pour surmonter une crise qui durerait un (1) mois.

Le NSFR (Net Stable Funding Ratio) : ratio de liquidité à long terme avec pour objectif de promouvoir la résistance à plus long terme en instaurant des incitations supplémentaires, afin que les banques financent leurs activités au moyen des ressources plus stables (Comité de Bâle, 2010).

En vue de la réduction du risque systémique, les banques ayant une grande taille devraient disposer de capacités d'absorption des pertes supérieures aux normes minimales. Les critères proposés pour apprécier le caractère systémique sont la taille, le degré de substituabilité et le degré d'interconnexion. Ces banques d'envergure devraient respecter des exigences supplémentaires de fonds propres.

#### 2.1.1.4. Comparaison des différents dispositifs des accords de Bâle

L'objectif de cette comparaison est de présenter les points convergents et divergents des dispositifs bancaires internationaux et de voir dans quelle mesure ils sont complémentaires. Ci-dessous le tableau de comparaison :

Tableau 4 : Comparaison du Bâle I, II et III

		Bâle I	Bâle II	Bâle III
<b>Points convergents</b>		Ce sont tous des dispositifs qui communiquent sur la gestion des risques en milieu bancaire.		
<b>Points divergents</b>	Année d'apparition	1988	2004	2010
	Couverture des risques	Risque crédit.	. Risque crédit ; . Risque de marché (taux et change) ; . Risque opérationnel.	Extension au risque de liquidité.
	Ratio de couverture des risques	Ratio Cooke $\geq$ 8% Il ne tient compte que du risque de crédit.	Ratio Mc Donough $\geq$ 8% couvrant les risques crédit, marché et opérationnel.	Ratio de levier $\geq$ 3% pour compléter l'exigence de fonds propres. Aucun minimum n'est prévu pour le ratio de couverture du risque de liquidité.
	Pilier	Exigence en fonds propres	. Exigence en fonds propres ; . Surveillance prudentielle ; . Discipline de marché.	Exigence en fonds propres
	Mesure du risque	Pondération standardisée	. Pondération standardisée . Méthodes internes de calcul	. Pondération standardisée . Méthodes internes de calcul
	Flexibilité par rapport à la mesure des risques	Faible (une approche unique possible)	Elevé (plus qu'une approche pour les risques de crédit, marché et opérationnel)	Moyen (plus qu'une approche possible)

Source : Adapté de Comité de Bâle (1988, 2004, 2010).

Au vue de cette comparaison, on constate que le Bâle I a été remplacé par le Bâle II en ses termes. Le Bâle II et le Bâle III sont complémentaires et la combinaison de ces deux constituera un très bon dispositif de management des risques.

Les accords de Bâle constituent les principales normes internationalement admises en matière de supervision bancaire. Ils servent de cadre de référence pour les autorités de régulation et de supervision régionaux dans l'élaboration de leur réglementation prudentiel. La section suivante présente la réglementation bancaire et le dispositif prudentiel en vigueur au sein de l'UMOA.

### 2. 1. 2. La réglementation de l'UMOA

Depuis 1999, le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) a commencé à mettre en place de nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et aux établissements financiers. Il s'agissait :

- de prendre en considération l'évolution des normes internationales admises en matière de supervision bancaire ;
- d'assurer une protection accrue des déposants dans un contexte de libéralisation de plus en plus affirmée des activités bancaires et financières ;
- de prendre davantage en compte les innovations financières dans l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire ;
- de procéder à une mise en harmonie avec le plan comptable bancaire. (Dispositif prudentiel applicable aux Banques et aux Etablissements financiers de l'UMOA, 2003).

Après la session du 17 juin 1999, des instructions de la Banque Centrale et circulaires de la Commission Bancaire ont apporté quelques modifications aux décisions qui ont été prises en ce qui concerne la loi bancaire et le dispositif prudentiel. A part ces instructions et circulaires, une Loi cadre portant réglementation (2013) a été votée et communiquée en attendant la date de mise en vigueur.

Les nouvelles règles prudentielles sont basées sur deux points essentiels : la réglementation des opérations effectuées par les banques et les établissements financiers et les normes de gestion.

### 2.1.2.1. La loi bancaire

La loi portant réglementation bancaire régit l'activité des banques et établissements financiers de l'UMOA. Elle fixe les règles qui encadrent cette activité en particulier les conditions d'exercice de la profession, les activités bancaires autorisées ainsi que les sanctions applicables en cas de non-respect de la dite loi.

Suivant les dispositions de la Loi bancaire, dans ses grandes lignes, les banques sont autorisées à recevoir des fonds du public, à faire des opérations de crédit, ainsi qu'à mettre à la disposition de la clientèle des fonds et gérer les moyens de paiement. (Loi cadre portant réglementation bancaire de l'UMOA, 2013).

En contrepartie, les banques sont tenues de faire figurer leur numéro d'inscription sur la liste des banques dans les mêmes conditions, sur les mêmes documents et sous peine des mêmes sanctions qu'en matière de Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (art 19).

Les dirigeants doivent avoir la nationalité d'un Etat membre de l'UMOA, à moins qu'il ne jouisse, en vertu d'une convention d'établissement, d'une assimilation aux ressortissants ou d'une dérogation du Ministre chargé des finances. En outre, les dirigeants des banques doivent être titulaires d'au moins d'une maîtrise ou d'un diplôme équivalent et justifier d'une expérience professionnelle de cinq (5) ans au moins dans le domaine bancaire, financier ou dans tout autre domaine de compétence jugé compatible avec les fonctions envisagées. Ils ne doivent pas avoir été condamnés pour l'un des délits cités à l'article 26 de la Loi (art 25).

Les banques doivent fournir à la Commission Bancaire et au greffier chargé de la tenue du registre du commerce et du crédit mobilier, la liste des personnes exerçant des fonctions de direction, d'administration ou de gérance de l'établissement de crédit ou de ses agences. Toute modification de la liste susvisée doit être notifiée à la Commission Bancaire au moins trente (30) jours avant la prise de fonction des nouveaux dirigeants (art 29).

Les établissements de crédit doivent arrêter leurs comptes au 31 décembre de chaque année. Tous documents ou renseignements inexacts communiqués sciemment à la Banque Centrale ou à la Commission Bancaire sont sanctionnés. Ces documents doivent être certifiés réguliers et sincères par un ou plusieurs Commissaire (s) aux Comptes agréés par la Cour d'appel ou tout autre organisme habilité en tenant lieu. Le choix du Commissaire aux comptes est soumis à l'approbation de la Commission Bancaire (art 51).

Les banques doivent désigner au moins deux commissaires aux comptes et deux suppléants.

En outre, les établissements de crédit, qui n'auront pas constitué auprès de la Banque Centrale les réserves obligatoires qui seraient instituées en vertu de l'article 56 seront tenues de verser un intérêt moratoire dont le taux ne pourra excéder un pour cent (1%) par jour de retard (article 75).

#### 2.1.2.2. La réglementation des opérations effectuées par les banques

Les opérations effectuées par les banques concernent les participations dans les autres structures, les prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et aux personnels, et les immobilisations (Dispositif prudentiel applicable aux Banques et aux Etablissements financiers de l'UMOA, 2003).

##### 2.1.2.2.1. Réglementation des participations

L'interdiction est faite aux banques de détenir directement ou indirectement, dans une même entreprise, autre qu'une banque, un établissement financier ou une société immobilière, une participation supérieure à 25 % du capital de l'entreprise ou à 15 % de leurs fonds propres de base de la banque.

##### 2.1.2.2.2. Réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et aux personnels

Le montant global des concours incluant les engagements par signature que les banques peuvent consentir aux personnes participant à leur direction, administration, gérance, contrôle ou fonctionnement, ne doit pas dépasser 20% de leurs fonds propres effectifs.

En outre, elles sont tenues de notifier à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire de l'UMOA tout concours à un seul dirigeant, actionnaire ou personne participant à leur gérance, contrôle ou fonctionnement dont l'encours atteint au moins 5% de leurs fonds propres effectifs.

Par ailleurs, les personnes physiques ou morales détenant chacune directement ou indirectement 10 % des droits de vote ou plus au sein d'une banque sont concernées par cette disposition.

### 2.1.2.2.3. Règlements des immobilisations hors exploitation et participations dans les sociétés immobilières

Le montant global des immobilisations hors exploitation<sup>7</sup> et participations dans des sociétés immobilières dont les banques peuvent être propriétaires est limité à un maximum de 15 % de leurs fonds propres de base (Dispositif prudentiel applicable aux Banques et aux Etablissements financiers de l'UMOA, 2003).

### 2.1.2.2.4. Limitation des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres

Le total des immobilisations et participations ne peut excéder 100 % des fonds propres effectifs nets des participations dans les banques et des dotations des succursales. Ces immobilisations et participations doivent être nettes des frais et valeurs immobilisées incorporelles, des participations dans les banques et établissements financiers et des dotations des succursales (Dispositif prudentiel applicable aux Banques et aux Etablissements financiers de l'UMOA, 2003).

### 2.1.2.3. Les normes de gestion

Les normes de gestion concernent la couverture des risques par les fonds propres et des emplois stables par les ressources stables, la division des risques ainsi que les règles de liquidité (Dispositif prudentiel applicable aux Banques et aux Etablissements financiers de l'UMOA, 2003).

#### 2.1.2.3.1. Ratio de couverture des risques

Ce ratio est le rapport entre le montant des fonds propres effectifs de la banque et les risques nets déterminés selon les modalités exposées par le dispositif prudentiel. Il ne doit pas être inférieur à 8 %.

$$\frac{\text{Fonds propres effectifs}}{\text{risques nets}} \geq 8\%$$

<sup>7</sup> Les immobilisations nécessaires à l'exploitation des banques, au logement de leur personnel et au fonctionnement des œuvres sociales, sont donc exclues du champ d'application de cette disposition. En outre, les immeubles dévolus à une banque au titre de la réalisation de garanties immobilières sur un client défaillant, ne sont également pas pris en considération, à condition qu'ils en soient disposés dans un délai maximum de deux ans.

#### 2.1.2.3.2. Ratio de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables

Ce ratio permet d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme. Les banques doivent financer une certaine proportion de leurs actifs immobilisés et de leurs autres emplois à moyen terme, par des ressources stables. Sont pris en compte les emplois et ressources ayant une durée restant à courir ou durée résiduelle supérieure à deux ans. Le minimum exigé est de 50% (Avis N° 01-01-2013 aux établissements de crédit).

$$\frac{\text{Ressources Stables}}{\text{Emploi à moyen et long termes}} \geq 50\%$$

#### 2.1.2.3.3. Division des risques

Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque.

En outre, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier, est limité à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné.

#### 2.1.2.3.4. Règle de liquidité et seuil de liquidité

La norme à respecter par les banques est fixée à 75% minimum. Elle doit être respectée à tout moment. Sont pris en compte dans le calcul de ce ratio les éléments ayant une durée résiduelle inférieure ou égale à trois (3) mois. Les intrants de ce ratio sont déterminés selon les modalités exposées par le dispositif prudentiel.

$$\frac{\text{Actifs Disponibles et réalisables à court terme}}{\text{Passifs Exigibles à Court Terme + Engagements hors bilan}} \geq 75\%$$

NB : Un dernier ratio prévu par le dispositif prudentiel (ratio de structure du portefeuille) a été abrogé par Décision n°CM/UMOA/022/12/2012 portant révision de la norme du coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables et du ratio de structure du portefeuille applicable aux établissements de crédit. Cette décision a pour objectif de mettre en conformité la réglementation prudentielle avec les normes internationales.

### 2.1.2.3.5. Autres moyens de couverture des risques

Il s'agit dans ce cas des risques en souffrance. L'instruction n° 94-05 de la Banque Centrale relative à la comptabilisation et au provisionnement des engagements en souffrance, élaborée dans le cadre de l'adoption du plan comptable bancaire, définit les règles minimales de provisionnement des risques en souffrance. En particulier, les banques et établissements financiers sont tenus de respecter les dispositions ci-après (Dispositif prudentiel applicable aux Banques et aux Etablissements financiers de l'UMOA, 2003, section 5.2).

- Les risques garantis par l'Etat : il est recommandé aux banques sans obligation de leur part, la constitution progressive de provisions, à hauteur de la créance garantie (capital et intérêts), sur une durée maximale de 5 ans, lorsqu'aucune inscription correspondant au risque couvert n'est effectuée dans le budget de l'Etat.
- Les risques non garantis par l'Etat : une provision peut être constituée suivant les modalités exposées par le dispositif prudentiel.
- Les banques doivent se doter d'un système de contrôle interne et d'un dispositif de gestion des risques, en vue de vérifier le respect des dispositions et usages en vigueur dans la profession, d'identifier, évaluer, suivre, contrôler et réduire les risques afin de garantir la qualité de l'information financière et comptable.
- Les banques doivent disposer d'une cartographie des risques qui priorise les risques encourus.
- L'évaluation des risques doit permettre de déterminer la perte potentielle ou avérée et tous dommages que leurs réalisations pourraient engendrer. Le conseil d'administration doit fixer les limites globales pour chacun des principaux risques et s'assurer de leur respect.
- La certification des comptes des banques par des Commissaires aux comptes choisis sur une liste agréée par la Cour d'Appel ou tout autre organisme habilité en tenant lieu. Par ailleurs, le choix des Commissaires aux comptes est désormais soumis à l'approbation de la Commission Bancaire qui pourra ainsi juger de la compétence et de la moralité des personnes appelées à certifier les comptes des banques,
- La communication par chaque banque, au plus tard le 30 juin de chaque année, des documents de fin d'exercice dont la publication est faite au Journal Officiel et à la diligence de la Banque.

- Risques de crédit :
  - ✓ les banques doivent disposer d'une procédure de gestion du risque de crédit qui tient compte de la situation financière de l'emprunteur, sa capacité de remboursement et les garanties reçues ;
  - ✓ concernant les prêts octroyés aux entreprises une analyse de leur environnement, de l'actionnariat et des dirigeants est nécessaire ;
  - ✓ les dirigeants doivent rendre compte au moins trimestriellement au Conseil d'Administration des concours consentis ;
  - ✓ le dispositif de contrôle interne doit prévoir au moins semestriellement une révision globale du portefeuille de crédit et de la situation de l'emprunteur ;
  - ✓ les banques doivent procéder régulièrement à des simulations de crise, en vue de mesurer la vulnérabilité de leurs portefeuilles en cas d'évolution défavorable de la conjoncture.
- Risque de marché :
  - ✓ les banques doivent mettre en place des mécanismes de suivi, d'évaluation et de couverture de leurs positions et de leurs opérations de marché ;
  - ✓ elles doivent mesurer en permanence leurs expositions aux risques de change par devise et de manière globale ;
  - ✓ les banques doivent aussi identifier les risques de taux d'intérêt et évaluer régulièrement les risques auxquels elles s'exposent en cas de forte variation des paramètres de marché.
- Risque de liquidité et de règlement :
  - ✓ les banques doivent suivre leurs positions de liquidités au jour le jour et établir des plans d'urgence pour faire face à toute crise de liquidité ;
  - ✓ elles doivent mesurer leur exposition actuelle et future au risque de règlement.
- Risques opérationnels :
  - ✓ les banques doivent définir les politiques et procédures conformes à leur profil de risque et à l'évolution de leur environnement ;
  - ✓ les politiques et procédures doivent inclure les risques de fraudes et de détournement, une couverture des valeurs par des polices d'assurance, des plans de continuité et de reprise.

- Risque de non-conformité :
  - ✓ les banques doivent mettre en place une fonction de conformité « Compliance » susceptible d'orienter le personnel dans la gestion du risque de non-conformité ;
  - ✓ la fonction de conformité doit être supervisée par le Conseil d'Administration ou le Comité d'audit et évaluée par la structure en charge de l'audit interne.

### 2. 1. 3. Synthèse des normes bancaires : Accords de Bâle et UMOA

Le tableau ci-dessous récapitule le contenu des accords de Bâle et celui du dispositif prudentiel de l'UMOA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<i>Tableau 5 : Synthèse des normes bancaires</i>	<b>ACCORDS DE BALE</b>	<b>UMOA</b>
Champ d'application	International	Régional
Année de création	1974	1962
Mode d'application	Facultatif	Obligatoire
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>. s'assurer de la stabilité et de la fiabilité du système bancaire et financier ;</li> <li>. encourager les établissements financiers à améliorer leur capacité de mesure, de gestion et de couverture de leurs risques afin de préserver leur solvabilité et ainsi renforcer la stabilité financière ;</li> <li>. améliorer la qualité des fonds propres ;</li> <li>. améliorer de la gestion de la liquidité ;</li> <li>. réduire le risque systémique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.prendre en considération l'évolution des normes internationalement admises en matière de supervision bancaire ;</li> <li>.assurer une protection accrue des déposants (clients et fournisseurs de la banque) ;</li> <li>. prendre en compte les innovations financières en matière de risques ;</li> <li>. procéder à une mise en harmonie avec le plan comptable bancaire.</li> </ul>
Pays membres	27 pays : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée, Espagne, Etats-Unis, France, Hong Kong, Italie, Inde, Indonésie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse et Turquie.	8 pays : Bénin, Burkina Faso, Côte d'ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo.
Méthode de calcul des exigences en fonds propre pour la couverture des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>. méthode standard (SA) ;</li> <li>. méthode notation interne fondation (FIRB) ;</li> <li>. méthode notation interne avancée (AIRB) ;</li> <li>. approche indicateur de base</li> <li>. approche standardisée ;</li> <li>. approche de mesures complexes.</li> </ul> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 20px;"> <div style="font-size: 2em; margin-right: 5px;">}</div> <div style="margin-right: 10px;">Risques de crédit et de marché</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 20px; margin-top: 10px;"> <div style="font-size: 2em; margin-right: 5px;">}</div> <div>Risques opérationnels</div> </div>	Pour déterminer le montant des exigences en fonds propres pour la couverture du risque crédit, l'on doit tenir compte de la contrepartie et de certains coefficients de pondération définis par le dispositif prudentiel (0%, 20%, 50%, et 100%) ; un ratio a été prévu pour la gestion du risque de liquidité

Source : Adapté de Comité de Bâle (1974, 2004, 2010) & du Dispositif prudentiel de l'UMOA (2003).

Les accords de Bâle et la réglementation de l'UMOA sont des dispositifs qui réglementent le milieu bancaire et vise la gestion des risques. Les accords de Bâle ont un champ d'application plus vaste que la réglementation de l'UMOA. Cette dernière fait ressortir d'autres risques (les risques de non-conformité, les risques garantis par l'Etat) et les dispositifs de gestion alors que les accords de Bâle ne visent que le risque de crédit, marché et opérationnel.

## **2. 2.      **Audit de conformité****

Un audit de conformité est un contrôle vérifiant qu'une entreprise suit correctement les règlements, les lois et procédures. Il permet donc de déterminer le niveau de respect des normes applicables.

Dans les lignes à suivre, nous allons définir l'audit de conformité ainsi que ses objectifs, et ensuite dérouler sa méthodologie de mise en œuvre.

### **2. 2.1.      Définition et but de l'audit de conformité**

Selon BERTIN & al. (2007 : 22), « l'audit de conformité ou de régularité consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de postes, organigrammes, systèmes d'information, bref, il compare la règle à la réalité, ce qui devrait être et ce qui est ».

De même que ALLEGRE (2008 : 77), il permet de vérifier la conformité des textes et des processus de l'entreprise par rapport à un certain nombre de normes. Ainsi, un audit de conformité est une démarche par laquelle, un auditeur sur la base d'un référentiel vérifie le respect des exigences qui s'appliquent au système ou au processus audité.

Par ailleurs, Selon SCHICK & al (2010 : 24) « l'audit de conformité permet aux dirigeants et aux auditeurs de prendre conscience des incompatibilités ou du dysfonctionnement du système mis en place suivant des normes définies. Le but ici est de motiver et d'attirer l'attention des dirigeants de l'entreprise à pratiquer les trois (3) R : Recherche, Reconnaître et Remédier aux faiblesses afin d'améliorer l'efficacité ».

Les objectifs de l'audit de conformité ont un caractère préventif et visent à évaluer l'efficacité des mesures et dispositifs mis en place par l'entreprise et à détecter les points d'amélioration en s'appuyant sur des référentiels appropriés aux caractéristiques de l'entreprise à auditer. En d'autres termes, il permet de réaliser un état des lieux du processus audité vis-à-vis de ses

obligations réglementaires. De ce fait, l'auditeur est donc appelé à identifier le référentiel pertinent et de créer sur cette base le guide d'audit.

On constate que la conformité au référentiel applicable en vigueur permet d'avoir une bonne base d'évaluation et contribue à une gestion efficace.

### 2. 2.2. La mise en œuvre d'un audit de conformité

La démarche de l'audit de conformité est une démarche inductive, objective, méthodique, indépendante, ponctuelle, pédagogique et coopérative. Elle est la même qu'un audit ordinaire.

Ainsi selon JONQUIERES (2006 : 31), l'audit comprend quatre (4) phases : l'initialisation, la préparation, la réalisation, et l'après-audit. De même que SARDI (2002 : 161), la démarche pour effectuer l'audit d'une activité ou d'une opération peut se décliner en quatre (4) séquences ci-après : la phase de préparation, la phase d'exécution, la phase de conclusion et la phase de suivi du rapport. Quant à VILLALONGA (2011 : 17), l'audit a cinq (5) phases : la définition de la méthode d'audit et de l'équipe, la planification, la préparation, la réalisation et la restitution des travaux d'audit.

Après étude, nous avons constaté que les auteurs cités ci-dessus rejoignent les normes IIA où on relève les phases de planification (norme 2010), de préparation (norme 2200), de réalisation (norme 2300), de conclusion (norme 2400) et celle de suivi des recommandations (norme 2500).

#### 2.2.2.1. La phase de planification

Selon SCHICK & al. (2010 : 68), « la planification consiste en l'identification des besoins de l'organisation en ce qui concerne les ensembles homogènes (métiers, entités, services, processus) qu'il est souhaitable d'auditer en fonction des risques présumés de chacun d'eux ». Il s'agit dans cette phase de clarifier les attentes de l'audit. Cette clarification permettra d'élaborer la lettre de mission. Une fois l'ordre de mission obtenu, cette étude préparatoire organisée aboutira à l'élaboration du programme de travail.

#### 2.2.2.2. La phase de préparation de la mission

La phase de préparation ouvre la mission d'audit et exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. C'est au cours de cette phase que l'auditeur interne construit son référentiel (RENARD, 2010 : 214).

#### 2.2.2.2.1. L'ordre de mission

L'ordre de mission est le mandat donné par l'instance habilitée à l'auditeur, qui informe les principaux responsables concernés par la mission de l'intervention imminente des auditeurs. En fonction des objectifs poursuivis par la mission, il peut être diffusé ou non avant le démarrage de la mission.

C'est un élément important dans la préparation d'une mission d'audit. Il comporte tous les éléments nécessaires à l'identification précise de la mission d'audit : origine, thème, objectif, champ d'application, chef de mission, auditeurs, ressources allouées ... (IGALENS & PERETTI, 2008 : 42).

#### 2.2.2.2.2. La prise de connaissance de l'entité

L'auditeur doit avoir une connaissance globale de son entreprise. Il doit avoir une bonne connaissance des domaines et des systèmes significatifs afin de pouvoir orienter sa mission. La prise de connaissance est une étape très importante dans une mission d'audit en ce sens qu'elle permet d'identifier les différents points d'audit.

Selon RENARD (2010 : 235), une prise de connaissance consiste à tenter d'identifier les risques réels à partir d'examens et d'analyse qui constituent à eux même un pré audit et qui permettra de transformer la phase de réalisation en une validation rapide des observations antérieures.

Au terme de la prise de connaissance, l'auditeur prépare les papiers de travail pour la réalisation de l'audit.

#### 2.2.2.2.3. Le référentiel d'audit

Dans le cadre d'un audit de conformité, il est judicieux d'examiner le respect des normes. «Le référentiel de l'audit se définit comme un ensemble d'éléments de référence, une construction rationnelle extérieure à l'auditeur qui l'utilise, la représentation d'une situation dont on peut rapprocher autant d'images comparables à chacun de ces éléments correspondants et relever des écarts significatifs de divers aspects de cette situation. (VATIER, 1988).

Le référentiel c'est « ce qui doit être », une bonne pratique, un résultat, une bonne règle. Dans le cas d'un audit de conformité, l'auditeur doit identifier les normes applicables en vigueur et en déduire celles qui sont obligatoires pour élaborer un référentiel.

Ainsi, le référentiel en matière d'audit de conformité aux normes bancaires est l'ensemble des normes ou réglementation en vigueur dans le milieu bancaire (c'est l'exemple des accords de Bâle, de la réglementation de l'UMOA).

#### 2.2.2.2.4. Le guide d'audit

Selon SCHICK & al. (2010 : 115), à la fin de la phase d'étude de la mission (phase préparatoire) et juste avant le démarrage de la phase de vérification de l'audit, un document synthétique présente dans un rapport d'orientation, les objectifs poursuivis et les zones à risques que les auditeurs vont examiner.

Le guide d'audit est élaboré sur la base du référentiel d'audit et permet d'aboutir au programme de travail. Ainsi dans le cas d'audit de conformité, les objectifs poursuivis sont les objectifs de conformité au référentiel d'audit.

En outre, Il comportera les points à vérifier en matière de conformité aux normes bancaires, les objectifs d'un audit de conformité et les exigences des normes dans le milieu bancaire.

#### 2.2.2.3. La phase de réalisation

La phase de réalisation comprend de la réunion d'ouverture, du programme de vérification ainsi que le travail de terrain.

##### 2.2.2.3.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est tenue chez l'audité, sur les lieux où se déroulera la mission d'audit. Selon RENARD (2010 : 252) le lieu de la réunion d'ouverture a son importance symbolique et pratique. Cet aspect purement géographique n'est pas accessoire. Les points à aborder sont :

- la présentation des membres de la mission;
- le rappel sur l'audit (son importance) et les objectifs de la mission ;
- les rendez-vous pour les entretiens et les contacts des responsables des structures concernées par la mission ;
- la logistique de la mission (les bureaux dans lesquels les auditeurs seront installés...) ;
- le rappel sur la procédure d'audit (expliquer la méthodologie de travail...) etc.

### 2.2.2.3.2. La mise en œuvre du programme de vérification

Le programme de vérification encore appelé « programme d'audit », « programme de travail » ou « planning de réalisation », est un document dans lequel on procède à la détermination et à la répartition des tâches (RENARD, 2010 : 252).

Elle consiste à mettre en œuvre les contrôles qui ont été programmés et validés par le Chef de la mission au cours de la phase de pré-audit.

En outre, le programme de vérification définit les diligences à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de la mission. Il fait ressortir pour chaque point d'audit, les techniques et les moyens d'audit à mettre en œuvre sur le terrain.

#### 2.2.2.3.1. Le travail sur le terrain

Le travail sur le terrain consiste à mener des enquêtes, tracer des diagrammes, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et reconstitutions, interroger des fichiers informatiques et établir les papiers de travail. SCHICK & al. (2010 : 118).

A cette étape, l'auditeur doit prendre en compte toutes les possibilités pour être sûr de ses résultats. Il doit procéder au déroulement de son Questionnaire de Contrôle Interne à travers des entretiens, des vérifications, des tests de conformités etc.

### 2.2.2.4. La phase de conclusion

Elle consiste à l'établissement du rapport. C'est ce rapport qui matérialise le travail de l'auditeur ; c'est la communication des résultats de l'audit. La phase de conclusion comporte trois parties : le projet de rapport, la réunion de clôture et le rapport définitif.

#### 2.2.2.4.1. Le projet de rapport

Selon SCHICK (2007 : 121), à la fin de chaque mission d'audit, l'auditeur rédige un « projet de rapport » formalisant les observations (problèmes, constats, causes...). Il est soumis au responsable de la structure auditée pour validation. C'est un document incomplet car il ne comprend pas encore le plan d'action qui est un document joint au rapport final.

Il permet à l'auditeur de présenter les résultats des travaux aux audités et constitue l'ordre du jour de la réunion de clôture.

#### 2.2.2.4.1. La réunion de clôture

Au cours de la réunion de clôture, l'auditeur résume les résultats de la mission qui ont été évoqués dans le rapport provisoire précédemment remis aux audités. Il recueille les observations faites par les audités. C'est au cours de cette réunion que l'auditeur obtient l'accord ou l'adhésion des audités en ce qui concerne les résultats de la mission. (BERTIN & al. 2007).

#### 2.2.2.4.2. Le rapport définitif

La fin d'une mission d'audit est marquée par la présentation du rapport final ou définitif. Selon BERTIN & al. (2007 : 44), le rapport final comprend les éléments suivants :

- la page de garde comprenant le titre complet de la mission, la date, les auditeurs ayant participé à la mission ;
- l'ordre de mission qui doit être placé en tête du rapport ;
- le sommaire ;
- une note de synthèse permettant aux destinations principaux d'avoir l'essentiel des conclusions du travail d'audit, datée et signée par le Chef de mission ;
- le rapport proprement dit ;
- les annexes.

#### 2.2.2.5. Le suivi des recommandations

L'auditeur doit mettre en place un planning pour le suivi des recommandations. Selon SCHICK & al. 2010), les responsables des recommandations identifiées dans le rapport d'audit doivent proposer un plan d'action avec un responsable désigné et une date cible de mise en œuvre dans un délai de trois (3) mois à compter de la date de réception du rapport.

Après trois à neuf mois (en moyenne), l'auditeur doit rencontrer les responsables audités et se fait communiquer l'état d'avancement des plans d'action proposés en réponses aux recommandations acceptées.

## **Conclusion**

Nous venons de présenter le contenu des normes bancaires ainsi que les phases de déroulement d'une mission d'audit. Ces normes constituent des références pour les banques en matière de gestion des risques. Une mauvaise interprétation de ces normes pourrait porter

préjudice à la banque. La maîtrise des risques concourt à la protection du système bancaire et à la création de la valeur ajoutée pour la banque. Néanmoins, une simplification des normes internationales faciliterait leur application et leur adaptation dans les pays les moins avancés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 3. METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Les chapitres précédents nous ont permis de cerner les différents types de risques liés à l'activité bancaire, les techniques et méthodes de gestion des risques ainsi que la réglementation bancaire y afférente.

Dans le présent chapitre, nous allons décliner la méthodologie de l'étude. Il sera consacré à la description du modèle d'analyse et des techniques de collecte de données.

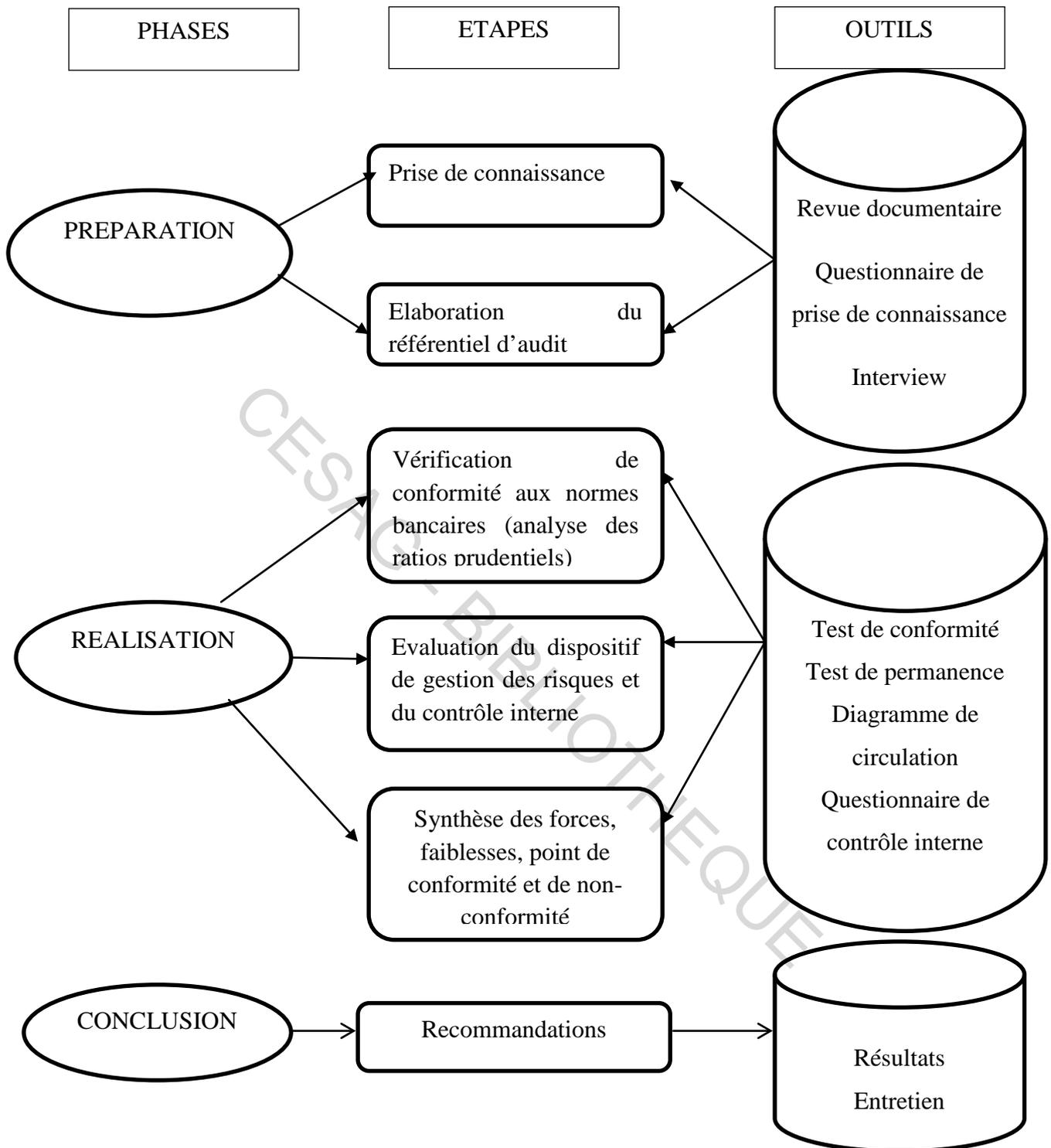
### **3.1. Modèle d'analyse**

L'élaboration de notre modèle théorique d'analyse sera basée sur les développements et analyses des différents auteurs cités dans la revue de littérature. Sur la base de la problématique étudiée et des objectifs recherchés, ce modèle d'analyse nous servira de guide au cours de notre étude.

Notre modèle d'analyse fera ressortir les phases, étapes et outils associés qui nous serviront dans un premier temps à faire la prise de connaissance du processus de gestion des risques de la banque. Ensuite, nous évaluerons les ratios prudentiels et enfin ferons une comparaison avec les normes bancaires pour déterminer les points de conformité et de non-conformité.

Le schéma ci-dessous illustre notre modèle d'analyse.

Figure 5 : Modèle d'analyse



Source : nous - mêmes

### **3.2. Techniques de collecte de données et outils de description ou d'analyse**

Un outil permet d'exécuter un travail. Selon RENARD (2010 : 330), les outils de l'auditeur peuvent être classés en deux catégories : les outils d'interrogation (le sondage statistique ou l'échantillonnage, les interviews et les questions écrites, les outils informatiques, les vérifications et les rapprochements divers) ; les outils de description (l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, le diagramme de circulation et la piste d'audit).

Ces outils précités ne seront pas employés de façon systématique. Nous allons choisir avec discernement l'outil le mieux approprié pour atteindre les objectifs définis.

#### **3.2.1. La phase préparatoire**

Les outils utilisés dans cette phase sont la revue documentaire, le questionnaire de prise de connaissance et l'interview.

##### **3.2.1.1. Revue documentaire**

Pour mener à bien notre mission d'audit, il faut une bonne connaissance d'Ecobank Sénégal car il est important de savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. La revue documentaire va consister à prendre connaissance de la documentation existante d'Ecobank Sénégal pour identifier les informations sur le processus de gestion des risques et à les exprimer sans interprétation, ni critique sous une forme concise et précise.

Cette revue documentaire nous permettra par la suite d'appliquer le test de conformité et de permanence sur les éléments constitutifs du processus de gestion des risques d'Ecobank Sénégal.

##### **3.2.1.2. Le questionnaire de prise de connaissance**

Il nous permettra de prendre connaissance de l'application du dispositif prudentiel et des normes, du système de contrôle interne et de l'utilisation des ratios prudentiels dans la gestion des risques. La prise de connaissance portera également sur l'aspect de la surveillance des risques en fonction de leurs évaluations et des systèmes de surveillance.

### 3.2.1.3. L'interview

Les interviews ou entretiens vont permettre d'avoir plus d'informations et approfondir la compréhension des données collectées.

Par ailleurs, ils nous permettront aussi de faire des rapprochements en termes d'observation entre les procédures écrites dans le manuel et les pratiques.

Pour réussir l'interview, nous allons rappeler les objectifs de la mission à notre interlocuteur, éviter les pertes de temps, savoir écouter, reformuler les questions, reprendre les réponses, respecter notre interlocuteur, s'entendre avec notre interlocuteur sur les réponses.

### 3.2.2. La phase de réalisation

Dans cette phase, nous allons procéder à l'analyse de la conformité du processus de gestion des risques d'Ecobank Sénégal aux normes bancaires et à l'évaluation de son système de contrôle interne. Ceci nous permettrait, de déterminer le niveau de conformité ainsi que les points forts et les points faibles de son système de management des risques.

Ainsi, nous aurons à utiliser le diagramme de circulation, les tests de conformité et de permanence.

#### 3.2.2.1. Diagramme de circulation

Le diagramme de circulation ou *flow chart* permet de faire ressortir les éléments suivants : la séparation des responsabilités pour les diverses opérations ainsi que la localisation des points d'action, de décision et de contrôle (VALIN & al, 2006: 180).

Néanmoins, il nous permettra de prendre connaissance rapidement des processus, de s'assurer que l'on a bien compris les explications fournies et de savoir par une synthèse rapide que les procédures examinées sont correctes.

Grâce au diagramme de circulation, nous pourrions identifier les éventuels risques de non séparation des tâches et les faiblesses dans les circuits de diffusion.

#### 3.2.2.2. Test de conformité

Le test de conformité permet de s'assurer de l'application du dispositif décrit lors de l'entretien et de sa conformité à la réalité (VALIN & al 2006 : 172).

Après la prise de connaissance des procédures de gestion des risques de la banque, nous allons procéder au test de conformité. Ceci consistera à poser des questions fermées. Les réponses positives « oui » constitueront les points de conformité et les réponses négatives « non » seront considérer comme les points de non-conformité.

### 3.2.2.3. Test de permanence

Le test de permanence nous permet de valider l'existence de points forts ainsi que leur fonctionnement de manière permanente tel que prévu dans les manuels de procédures et d'en mesurer l'impact réel sur la couverture des risques.

### 3.2.2.4. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Cet outil composé de questions-types nous permettra de relever les forces et faiblesses des dispositifs de contrôle interne à travers les réponses "oui" et "non" données par nos interlocuteurs.

Notre questionnaire visera les points tels que l'efficacité des processus de gestion des risques, procédures d'engagement en fonction des politiques de crédit et de la conformité des procédures avec les normes.

En outre, le QCI nous permettra de confirmer ou d'infirmer la conformité aux normes bancaires du processus de gestion des risques d'Ecobank Sénégal lors de l'entretien avec le Risk Manager.

### 3.2.3. La phase de conclusion

Dans cette phase, nous allons utilisés les résultats obtenus au cours de la phase de réalisation. Ces résultats nous permettront de faire des recommandations qui seront communiquées aux audités : le rapport provisoire.

L'entretien nous permettra de discuter avec les audités des différents constats et recommandations contenus dans le rapport provisoire. Après cette discussion, nous allons produire le rapport final.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'élaborer la démarche que nous suivons pour aborder la partie pratique et de définir les outils à utiliser en vue d'analyser le système de gestion des risques.

Le modèle d'analyse élaboré et la pertinence des méthodes de collecte des informations vont contribuer à la réussite de notre étude. Nous espérons atteindre nos objectifs avec cette approche méthodologique et avec la collaboration du personnel d'Ecobank Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Cette première partie de notre étude nous a donné l'opportunité d'affiner notre compréhension des notions relatives au management des risques pesant sur l'activité bancaire. Elle a notamment permis de cerner l'importance de la gestion des risques et ses composantes selon le COSO II (IFACI – Price Water House Coopers, 2007). Nous avons ainsi abordé la gestion de différentes catégories de risques bancaires.

Nous avons en outre passé en revue les exigences normatives et réglementaires définis au plan international et régional, pour prévenir les risques bancaires et protéger les déposants qui font confiance aux banques. Cette revue nous a servi à déterminer dans le chapitre 3, une approche méthodologique comprenant les outils d'analyse et diverses techniques que nous exploiterons dans la deuxième partie de notre mémoire.

Dans cette dernière partie, nous ferons la comparaison entre la pratique de la banque en matière de gestion des risques et les exigences prudentielles. Cette approche s'appliquera aux processus et procédures internes d'Ecobank Sénégal.

**DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION ET  
EVALUATION DE LA CONFORMITE DU PROCESSUS  
DE GESTION DES RISQUES D'ECOBANK SENEGAL  
AVEC LES NORMES BANCAIRES**

Depuis le début des années 80, de nombreuses communautés économiques et régionales ont émergé afin de promouvoir l'expansion et l'harmonisation des liens d'interdépendance entre leurs pays membres. C'est ainsi qu'en 1985 ETI (Ecobank Transnational Incorporated) a été créé comme holding bancaire dans le cadre d'une initiative de soutien au secteur privé menée par la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie d'Afrique de l'Ouest, et la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

Cette deuxième partie de notre mémoire sera consacrée dans un premier temps à la présentation d'Ecobank Sénégal. Ensuite, nous y aborderons la description du processus de gestion des risques de cette banque et l'évaluation de son degré de conformité avec les exigences normatives et réglementaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 4. PRESENTATION D'ECOBANK SENEGAL

Ecobank Transnational Incorporated (ETI) est un groupe bancaire ayant des filiales dans plus de 36 pays<sup>8</sup> dont le Sénégal. Chaque filiale est gérée conformément aux lois et règlements locaux. Toutefois, ETI fonctionne avec une marque, des normes, des politiques et des processus communs dans l'ensemble de ces pays.

ETI a été créé en octobre 1985 et immatriculé comme holding bancaire, avec un capital social autorisé de 100 millions de dollars. Un Accord de Siège fut signé avec le gouvernement de la République Togolaise conférant à Ecobank le statut d'organisation internationale jouissant des droits et privilèges nécessaires pour lui permettre d'exercer en tant qu'institution financière régionale non-résidente. Ainsi, Ecobank débuta ses activités avec sa première filiale au Togo en mars 1988.

Le présent chapitre sera consacré à la présentation des activités, des missions et de l'organisation d'Ecobank Sénégal, avec un focus particulier sur le département de gestion des risques qui nous a accueilli dans le cadre de cette étude.

### 4.1. Missions et activités d'Ecobank Sénégal

Ecobank Sénégal (ESN) fut créé en 1999, sous la forme d'une société anonyme. Son capital s'élève à 16 776, 9 millions F CFA. Elle compte à ce jour plus de 36 agences<sup>9</sup>, ce qui fait d'elle le troisième réseau bancaire du Sénégal. Elle a pour mission de contribuer à l'intégration et au développement économique et financier du continent africain et de bâtir une banque panafricaine d'envergure mondiale.

Ecobank Sénégal offre un éventail de produits financiers et de services accessibles à une clientèle composée d'institutions gouvernementales, d'établissements financiers, d'entreprises multinationales, d'organisations internationales, de grandes, moyennes, petites et micro – entreprises et de particuliers.

---

<sup>8</sup> Afrique du sud, Angola, Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cap vert, Cameroun, Congo Brazzaville, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Guinée Equatoriale, Kenya, Libéria, Malawi, Mali, Niger, Nigéria, Ouganda, Rwanda, République Centrafricaine, République Démocratique du Congo, Sao Tomé et Príncipe, Sénégal, Sierra Léone, Tanzanie, Tchad, Togo, Zambie, Zimbabwe etc.

<sup>9</sup> Agence principale, Agence Grandes Entreprises, Tiléne, Sacré Coeur, Caisse VDN, Almadies, Sandanga, Castor, Médina, Point E, Bourguiba, KeurMassar, Thiaroye, Guédiawaye, Yeumbeul, Yoff, HLM, Faidherbe, Ouakam, Pikine, Touba, Touba GouyeMbinde, Saint Louis, Saint Louis Siège, Kaolack, Diourbel, Kolda, Tambacounda, Ziguinchor, Louga, Thiès, Mbour, Kédougou, Hann Maristes, Parcelles Assainies, Sea Plaza.

## 4.2. Structure organisationnelle d'Ecobank Sénégal

La structure organisationnelle d'Ecobank Sénégal est composée d'une Direction Générale qui élabore et met en place la stratégie de la filiale en collaboration avec les autres directions. Elle supervise 11 directions à savoir :

- Direction de l'Audit Interne / Audit ;
- Direction Juridique / Legal Counsel – Company SEC;
- Direction Financière / Finance ;
- Direction des Risques / Risk Management ;
- Direction de la Conformité / Compliance ;
- Direction des Ressources Humaines / Human Resources ;
- Direction du Contrôle Interne / Internal Control ;
- Direction des Opérations et de la Technologie / Operations & Technology ;
- Direction Banque de détail / Domestic Bank ;
- Direction des Grandes Entreprises / Corporate Bank ;
- Direction de la Trésorerie / Treasury.

Les missions de chacune de ces directions se présentent comme suit :

### 4.2.1. Direction de l'Audit Interne / Audit

Cette Direction est chargée de l'audit interne des activités et du système d'information de la banque, suivant un planning annuel validé par la Direction générale et le Comité d'audit.

### 4.2.2. Direction Juridique / Legal Counsel – Company SEC

La Direction Juridique a pour mission de veiller à la sécurité juridique de la banque. Par ailleurs, elle assure aussi le secrétariat général du Conseil d'Administration. Elle est composée du :

- *Service Garanties*, chargé des formalités de prise de garanties ;
- *Service Contentieux et Actes*, qui gère les affaires contentieuses ;
- *Service Juridique*, qui fournit des conseils juridiques à la Direction Générale. Sa mission est de permettre à la banque d'être toujours en conformité avec les lois et réglementations qui régissent l'activité bancaire. De ce fait, il s'occupe de la rédaction et de la vérification de tous les contrats qui engagent la responsabilité de la banque.

#### 4.2.3. Direction Financière / Finance

La Direction Financière a pour attributions la gestion budgétaire, comptable et financière. Elle est chargée de la production de tous les rapports financiers mensuels, semestriels ou annuels destinés à la Banque Centrale et au groupe ETI.

#### 4.2.4. Direction des risques / Risk Management

La Direction des Risques est composée de quatre services :

- *Service Risque Management* dont le rôle est le suivi de la qualité du portefeuille. Il intervient également dans le processus d'approbation du crédit. Il est composé des BCC (Bank Credit Committee) qui sont chargés de donner un avis de non objection pour l'octroi des crédits.
- *Service Administration du Crédit (CAD : Crédit Administration)*, qui intervient dans la vérification et la mise en place des crédits à la clientèle. Il assure la tenue administrative des engagements et des dossiers de crédits. Ils ont pour principales activités :
  - ✓ de mettre à jour et organiser les dossiers de crédit ;
  - ✓ de mettre en place les facilités de crédit approuvées ;
  - ✓ de s'assurer du respect de tous les termes et conditions contractuels ;
  - ✓ de produire des informations précises sur les clients et tenir la base de données sur le portefeuille des engagements ;
  - ✓ de fournir des informations aux personnes impliquées dans le processus ;
  - ✓ de s'assurer en collaboration avec le Service Juridique, de l'effectivité de la documentation nécessaire pour l'octroi crédit ;
  - ✓ de procéder aux demandes de renseignements commerciaux et d'informations à la centrale des risques de la Banque Centrale ;
  - ✓ de suivre et comptabiliser les échéances de crédit ;
  - ✓ d'enregistrer les garanties.
- *Service Recouvrement* qui intervient dans la phase précontentieuse et favorise le recouvrement à l'amiable des créances douteuses ou déclassées;

- *Service Risque Opérationnel* qui s'occupe de la gestion des risques pouvant affecter la banque notamment les risques liés aux fraudes, à la manipulation des espèces et à la saisie des opérations.

#### 4.2.5. Direction de la Conformité / Compliance

Le rôle de cette Direction est de veiller au respect des procédures et des normes de sécurité et au strict respect de la politique interne de la banque en matière de lutte contre le blanchissement et le financement du terrorisme.

#### 4.2.6. Direction des Ressources Humaines / Human Resources

La Direction des Ressources Humaines a pour attributions, le recrutement, la gestion des plans de carrière et l'administration du personnel.

#### 4.2.7. Direction du Contrôle interne / Internal Control

La Direction du Contrôle Interne est chargée de la mise en place des politiques et procédures devant aider à la Direction générale et l'ensemble du personnel à maîtriser les risques et à atteindre les objectifs.

#### 4.2.8. Direction des Opérations et de la Technologie / Operations & Technology

La Direction des Opérations et de la Technologie est chargée de la gestion des activités opérationnelles et du système d'information de la banque. Elle est composée de cinq (05) Services à savoir : le Service Transfert, le Service Trops and loans, le Service portefeuille local, le Service Compensation et le Service des Informations et Technologies (IT).

- *Service Transfert*

Ce Service gère tous les transferts de fonds internationaux entrants et sortants via Ecobank Sénégal. Concernant les transferts sortants, dès réception des ordres de virements, un agent des opérations procède à la vérification de l'exhaustivité des documents remis par le client, les enregistre et les fait passer pour un contrôle approfondi.

Tous les transferts dont les montants sont supérieurs à dix mille Euro ou Dollars sont envoyés à la trésorerie pour la délivrance d'un ticket avec la date de valeur.

- *Service Trops and loans*

Il s'occupe de la mise en place des prêts, cautions et avals consentis aux clients ainsi que les opérations de commerces extérieurs (remises et crédits documentaires).

- *Service portefeuille local*

Le service du portefeuille local traite les virements de salaires, les remises de chèques, les virements interbancaires, les virements permanents, les prélèvements automatiques pour les règlements de factures.

- *Service Compensation*

Le Service compense traite les chèques et effets tirés sur les banques consœurs et déposés par les clients auprès d'Ecobank Sénégal.

- *Service des Informations et Technologies (IT)*

Ce Service est chargé d'assurer la sécurité, la disponibilité et la confidentialité du système d'information bancaire. Il gère également le volet développement des applications ainsi que le volet infrastructure et télécommunication.

#### 4.2.9. Direction Banque de détail / Domestic Bank

Cette direction est composée de deux (02) services à savoir : le Service clientèle et le Service des petites et moyennes entreprises. Ces services s'occupent directement de la gestion des clients. Leur rôle consiste à prospecter, démarcher et à concrétiser des relations avec des clients (petites et moyennes entreprises ainsi que les particuliers).

#### 4.2.10. Direction des Grandes Entreprises / Corporate Bank

Comme son nom l'indique, cette Direction est chargée des grandes entreprises ainsi que de la banque assurance et de la monétique.

#### 4.2.11. Direction de la Trésorerie / Treasury

Cette Direction a pour attributions, la gestion de l'actif de la banque et le suivi des ratios prudentiels. Elle est également chargée des comptes NOSTRO de la banque et de la négociation des taux.

## **Conclusion**

Ce chapitre consacré à la présentation d'Ecobank Sénégal, nous a permis d'appréhender son organisation et ses activités. Au terme de notre étude, nous pourrions formuler le cas échéant des recommandations aux services concernés. Dans le chapitre suivant, nous aborderons notamment l'examen des procédures d'octroi du crédit ainsi que les différentes activités et tâches entrant dans le processus de gestion des risques de la banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 5. DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES D'ECOBANK SENEGAL**

Ce chapitre décrit le processus de gestion des risques d'Ecobank Sénégal en trois points : la gestion du risque de crédit, la gestion des autres risques (risque de marché, risque de liquidité et risque opérationnel), l'application des ratios prudentiels et le rôle de l'audit interne.

### **5.1. Gestion du risque de crédit**

Cette première section est consacrée à la narration de la pratique d'Ecobank Sénégal en matière d'octroi du crédit et de gestion du risque de crédit.

#### **5.1.1. Processus de gestion des risques lors de l'octroi du crédit**

Lors de l'octroi d'un crédit, divers traitements sont effectués avant le positionnement des fonds sur le compte du client. L'octroi du crédit tient compte de trois éléments : le statut juridique du client (personne physique ou morale), l'environnement du client et les perspectives d'avenir.

Le statut juridique du client permet de déterminer le type de prêt ainsi que la durée maximale. Le Risk Manager évalue l'environnement de son client pour connaître le risque auquel la banque est exposée en accordant ce prêt. L'avenir étant incertain, Ecobank Sénégal demande au client des suretés pour couvrir le risque de non remboursement du prêt. Ces suretés constituent la deuxième porte de sortie en cas de difficulté de remboursement. Le Risk Manager ne se base pas sur les suretés pour valider le dossier de crédit mais cherche le juste milieu entre la rentabilité du client et le risque encouru.

Ci-dessous un tableau descriptif de manière générale le processus d'octroi du crédit d'Ecobank Sénégal.

Tableau 6 : Processus d'octroi du crédit d'Ecobank Sénégal

Etapes	Descriptions	Acteurs
Sélection ou acceptation du client pour l'octroi du crédit	Les clients sont sélectionnés en fonction de la structure, du secteur d'activité, du potentiel à générer des revenus, de la taille, du chiffre d'affaires, des états financiers détenus ou non, de la maturité.... Une fois un client sélectionné selon les critères ci-dessus, il revient de déterminer quel produit lui sera offert et à quelles conditions en tenant compte du niveau d'acceptation du risque.	Gestionnaire de compte
Visite du site, et prise de connaissance des activités pour plus d'informations sur le client	Le Gestionnaire de compte se charge de la visite des sites pour prendre connaissance des activités du client, de connaître le lieu de garde des actifs, d'avoir le droit d'inspecter les actifs et d'autres documents comme les titres de propriété, etc. pour permettre au gestionnaire de déterminer l'objet réel du prêt.	Gestionnaire de compte
Consultation préliminaire	Une note est adressée au Comité de crédit pour commentaires sur le statut du client (si le montant du crédit est significatif).	Gestionnaire de compte
Analyse des documents du client	Etude détaillée des états financiers et autres documents exigés dans le manuel de politique et de procédures du crédit du groupe.	Analyste de crédit
Structuration des crédits	La structuration des crédits consiste à déterminer l'objet, les voies de sortie (suretés, flux de trésorerie ...).	Gestionnaire de compte
Analyse financière du dossier de crédit	Calcul des ratios et des tendances.	Analyste de crédit
Analyse des dossiers, identification et cotation des risques	La notation se fait sur une échelle de 1 à 10. La note du risque est égale à la probabilité de défaut multipliée par les facilités sur la base de la perte attendue dans le cas d'un tel défaut.	Analyste – Gestionnaire de risque
Approbation de la demande de crédit	Détermination du montant du crédit et du statut du crédit (nouveau ou « mur et stable »). Après cela, il faut une approbation du Comité de crédit.	Comité de crédit ou autre niveau requis
Vérification et envoi des dossiers au Service juridique	L'administration de Crédit vérifie le dossier, la position du client pour s'assurer qu'il n'a pas d'impayés, et envoie le dossier au Service juridique pour contrôle des garanties et des contrats. Il vérifie aussi si le dossier a été approuvé au niveau requis, que les conditions et niveau d'exposition mentionné sur le ticket sont conformes.	L'Administration de Crédit
Recueil de la documentation et des garanties	Le Service Juridique recueille les garanties ainsi que les documents.	Service Juridique

Etapes	Descriptions	Acteurs
Réception et traitement des dossiers de crédit.	L'administration de Crédit vérifie les garanties et autorise la mise en place du crédit. L'administration de Crédit envoie les dossiers traités, signés aux Opérations et garde une copie des dossiers pour le pointage et le classement.	L'Administration de Crédit
Positionnement du crédit	Le positionnement ne peut avoir lieu que si la documentation est complète, signée, enregistrée par les différents départements et approuvée par le Service juridique. Les Opérations créditent le compte du client du montant du crédit.	Les Opérations
Classement des dossiers	Un pointage est fait avant le classement des dossiers pour s'assurer qu'il n'y a pas de doublons et que le montant positionné équivaut à celui demandé par le client.	L'Administration de Crédit

Source : Extrait du Manuel du CAD (Crédit Administration) 2010.

### 5.1.2. Processus de gestion des risques après la mise en place du crédit

Après la mise en place du crédit, le CAD (Crédit Administration) classe le dossier pour un suivi du client jusqu'au remboursement intégral du prêt. Le processus de gestion du crédit comporte plusieurs étapes et fait intervenir plusieurs directions.

#### 5.1.2.1. Revue périodique

Le Gestionnaire de compte est chargé de la revue périodique, de la visite du client, de la visite des sites, de la collecte des renseignements commerciaux et des informations financières, de l'inspection des garanties au moins une fois par an après la mise en place du crédit. Il procède aussi à l'évaluation des nantissements (immobiliers, actions et autres titres) au moins tous les deux (2) ans ainsi qu'à la vérification et à la mise à jour annuelle de la documentation.

#### 5.1.2.2. Suivi du crédit et détection d'un signal d'alerte

La présence d'un signal d'alerte est une indication de problèmes réels ou potentiels. Dans de tels cas, si aucune mesure n'est prise, il est important de déclasser sans délai le crédit conformément aux normes édictées par le manuel de Procédures.

#### 5.1.2.3. Description des diligences requises pour le déclassement des crédits et rédaction du mémorandum de déclassement

A chaque fois qu'une échéance est déclassée, il est nécessaire de réaliser les diligences requises et de rédiger un mémorandum de déclassement formel. Ce mémorandum doit contenir les résultats des premières diligences requises et proposer une stratégie formelle d'actions correctives concernant le client.

Par ailleurs, un rapport de gestion périodique des facilités déclassées est rédigé et communiqué aux directions intervenant dans le processus d'octroi du crédit.

#### 5.1.2.4. Créances en souffrance

A défaut de paiement d'une échéance par le client, ce dernier est relancé pour régulariser sa situation. En cas de non régularisation, le crédit est déclassé du portefeuille sain pour un suivi du service recouvrement. Il est présenté ci-dessous le tableau de classification des crédits déclassés du portefeuille sain.

Tableau 7 : Catégories de classification des crédits

Caractéristiques	Catégories
Aucune faiblesse évidente.	(I) Normal, Standard ou non critiqué FRR (Facility Risk Rating) est compris entre 1 et 6
Faiblesse dans la situation financière ou opérationnelle du client, défaut de paiement > 30 jours.	(IA) En observation FRR compris entre 5 à 7
Faiblesse dans la situation financière ou opérationnelle mettant en péril le remboursement en temps opportun.	(II) Sous surveillance FRR égale à 8 si intérêts comptabilisés et défaut de paiement < 90 jours FRR égale à 9 si intérêts non comptabilisés et défaut de paiement > 90 jours.
Faiblesse constatée dans la catégorie « sous surveillance » et rendant le remboursement intégral hautement probable. Les intérêts cessent d'être comptabilisés et des provisions sont constituées conformément au dispositif de la BCEAO. Défaut de paiement > 180 jours	(III) Douteux FRR = 10
Crédit considéré comme irrécouvrable	(IV) Perte FRR = 10

Source : Extrait au manuel du CAD (Crédit Administration) 2010.

#### 5.1.2.5. Recouvrement des créances en souffrance

Les tentatives de recouvrement sont menées jusqu'à ce qu'une décision formelle d'abandonner les efforts soit prise. Le recouvrement peut se faire à l'amiable ou le dossier peut être envoyé au contentieux (recouvrement par voie judiciaire). Si une décision d'abandonner est prise, la comptabilité procède à une reprise des provisions et la créance est

passée en perte. L'actif détenu en garantie est déclassé sous la rubrique « actif sous surveillance » à la nouvelle valeur de liquidation ordonnée (VLO<sup>10</sup>).

Les procédures et règles de gestion du risque crédit sont formalisées dans un manuel de procédures. Un effectif de 12 personnes équipées d'ordinateurs ainsi qu'un logiciel pour le calcul des notes de crédit sont affectés à la gestion du risque de crédit.

## **5.2. Gestion des autres risques**

A part le risque de crédit, d'autres risques sont liés aux activités menées par Ecobank Sénégal. C'est le cas du risque de marché, du risque de liquidité et du risque opérationnel.

### **5.2.1. Processus de gestion du risque de marché**

Le Market Risk Manager d'Ecobank Sénégal a en charge la gestion du risque de change et du risque de taux.

#### **5.2.1.1. Risque de change**

Le processus de gestion du risque de change commence par la détermination de la position journalière. La position nette est égale à la différence entre le montant des actifs en devise et celui du passif en devise. Elle est calculée à l'aide d'un fichier Excel. La position est dite longue lorsqu'elle est positive et courte lorsqu'elle est négative.

Dans le cas d'une position courte, Ecobank Sénégal prend des mesures pour se couvrir. Ces mesures sont entre autres les forwards ou contrats à terme, les contrats futurs et la couverture sur le marché financier.

Par ailleurs, ces mesures sont parfois prises par Ecobank Sénégal dans le cas d'une position longue ; ceci pour ne pas voir cette position diminuée avant ou à l'échéance des engagements.

#### **5.2.1.2. Risque de taux**

Le risque de taux de marché est le risque de perte lié au mouvement du taux de rémunération des obligations ou bons de trésor détenu par Ecobank Sénégal.

---

<sup>10</sup> Montant auquel le bien pourrait être vendu dans les conditions de marché probablement difficiles pour un vendeur forcé à vendre sous la pression du temps.

Pour la maîtrise du risque de taux, Ecobank Sénégal utilise des mesures comme les forwards ou contrats à terme, les contrats futurs, etc.

### 5.2.2. Processus de gestion du risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité se fait par la méthode ALM (Assets Liabilities Management). Quotidiennement, l'ALM détermine la position nette. La position nette est égale à la différence entre les dépôts et les crédits accordés. Il distingue les opérations en monnaie locale de celles faites en devises. Les ressources locales et celles en devises doivent couvrir respectivement au moins à 75% les emplois locaux et ceux en devises. Dans le cas contraire, Ecobank Sénégal prend des mesures pour se couvrir. Parmi ces mesures, nous pouvons citer entre autres des prêts auprès des autres banques.

### 5.2.3. Processus de gestion du risque opérationnel

Le risque opérationnel est présent dans chaque produit et service offert par Ecobank Sénégal comme le souligne « la politique de gestion du risque opérationnel d'Ecobank ».

Le manuel de procédures d'Ecobank Sénégal définit sept (7) événements susceptibles d'engendrer le risque opérationnel :

- fraude interne ;
- fraude externe (vols, contrefaçons, chèques falsifiés) ;
- abus d'informations confidentielles sur le client, transactions interdites sur les comptes de la banque ;
- violation des règles sur la santé et la sûreté du personnel ;
- dommages aux biens physiques (acte de vandalisme) ;
- interruption totale ou partielle des systèmes ou des processus (pannes du système) ;
- mauvaise exécution de certains processus, qu'ils soient internes ou externes à la banque comme une transaction exécutée dans le mauvais sens (erreur de saisie).

L'ensemble de ces différents événements du risque opérationnel constituent l'ossature du rapport mensuel envoyé au groupe ETI.

Par ailleurs, Ecobank Sénégal a mis en place une approche pour mesurer le risque opérationnel « approche indicateur de base », l'une des approches du Bale II qui permet d'évaluer les fonds propres nécessaires pour absorber les pertes éventuelles et protéger l'institution contre les pertes non prévues.

En outre, Ecobank Sénégal envisage dans les années à venir la mise en place de l'approche standardisée qui constitue une méthodologie beaucoup plus complexe définie par Bale II.

La gestion du risque opérationnel à Ecobank Sénégal est assurée par une personne qui se sert d'un logiciel dénommé « Accelerate ».

« Accelerate » est un logiciel autodiagnostic qui sert à minimiser les risques opérationnels. Il est composé d'un questionnaire devant être répondu par le personnel de différentes agences et sites pour apprécier les risques liés aux activités exercées en identifiant les causes et les dispositions prises.

### **5.3. Application des ratios prudentiels par Ecobank Sénégal (ESN)**

Les ratios prudentiels appliqués à Ecobank Sénégal sont au nombre de neuf (9). Ils sont basés sur les normes de gestion, de liquidité et de solvabilité.

#### **5.3.1. Règlementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et aux personnels**

Le ratio de contrôle des crédits aux personnes participant à la gérance, au contrôle et au fonctionnement des banques est déterminé sur la base du montant des concours par caisse et des engagements par signatures émis à ces derniers.

Parmi les personnes visées ci – dessus, on a entre autres les actionnaires détenant individuellement plus de 10% des droits de vote, les membres du Conseil d'administration ou de gérance, les Commissaires aux comptes, le Personnel de Direction, les Cadres et le Personnel d'exécution.

$$R1 = \frac{\text{Total des engagements}}{\text{Fonds Propres Effectifs}}$$

Un état de calcul de ce ratio dénommé DEC 2068 est établi trimestriellement par le FINCON (Financial Control).

Tableau 8 : Etat de contrôle des crédits aux personnes participant à la Direction

ETAT DE CONTRÔLE DES CREDITS AUX PERSONNES PARTICIPANT A LA DIRECTION			DEC 2068	
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT: ECOBANK SENEGAL	
Date d'arrêté: 31 décembre			(en millions de F.CFA sauf mention contraire)	
DOCUMENT FEUILLET	CODE	POSTE LIBELLES	2011 MONTANT NET	2012 MONTANT NET
		Fonds Propres Effectifs (FPE)	22 283	22 767
		Engagements Total	<b>2 433</b>	<b>4 348</b>
	803	<b>RAPPORT DE CONTRÔLE DU TOTAL ENGAGEMENTS / FPE</b>	<b>11%</b>	<b>19,10%</b>

Source : Etats financiers Ecobank Sénégal (2011, 2012).

Selon la norme, le montant des prêts consentis aux personnes participant à la direction ne doivent pas dépassé 20% des fonds propres effectifs. En se référant au tableau ci-dessus le taux d'Ecobank Sénégal respect la norme. Mais on constate un accroissement rapide de ce taux de 11% à 19.10% de 2011 à 2012.

**NB : Les montants nets sont obtenus après application du taux de quotité sur les montants bruts.**

### 5.3.2. Règlementation des immobilisations hors exploitation et des participations dans des sociétés immobilières

Ce ratio est obtenu par le rapport du montant total des immobilisations hors exploitation et des participants sur les fonds propres de base.

Sont exclus du montant des immobilisations hors exploitation, le montant des immobilisations acquises par réalisation de garantie depuis moins de deux (2) ans et celles de plus de deux (2) ans mais bénéficiant d'une dérogation de la Commission Bancaire de l'UEMOA.

L'état de contrôle de ce ratio (DEC 2066) est établi trimestriellement.

$$R2 = \frac{\text{Immo hors exploitation + participation dans les sociétés mobilières}}{\text{Fonds Propres de Base}}$$

Tableau 9 : Etat de contrôle des immobilisations hors exploitation et des participations dans des sociétés immobilières

ETAT DE CONTRÔLE DES IMMOBILISATIONS HORS EXPLOITATION ET DES PARTICIPATIONS DANS DES SOCIETES IMMOBILIERES				
			DEC 2066	
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT: ECOBANK SENEGAL	
Date d'arrêté: 31 décembre			(en millions de F.CFA sauf mention contraire)	
DOCUMENT FEUILLET	POSTE		2011 MONTANT NET	2012 MONTANT NET
	CODE	LIBELLES		
Fonds Propres de Base (FPB)			14 856	15 178
2066/1	D26	I- IMMOBILISATIONS HORS EXPLOITATION (hors postes D48 ET D49)	206	1 813
2064/1	D8F	II- PARTICIPATION DANS LES SOCIETES IMMOBILIERES	-	-
2066/1	D27	III- CUMUL DES POSTES D26 ET D8F	<b>206</b>	<b>1 813</b>
<b>2066/1</b>	<b>801</b>	<b>IV- RAPPORT DE CONTRÔLE DES IMMOBILISATIONS HORS EXPLOITATION ET DES PARTICIPATIONS DANS LES SOCIETES IMMOBILIERES = (III)/FPB</b>	<b>1,4%</b>	<b>11,9%</b>

Source : Etats financiers Ecobank Sénégal (2011, 2012).

Le ratio de contrôle des immobilisations hors exploitation et des participations dans les sociétés immobilières d'Ecobank sénégal de 2011 est très minime par rapport à la norme qui est fixée à 15% des fonds propres effectifs nets. Mais ce ratio a augmenté de 10,5% (11,9% - 1,4%) de 2011 à 2012.

### 5.3.3. Limitation des immobilisations et des participations

Le ratio de contrôle des immobilisations et des participations déterminé trimestriellement est obtenu par le rapport du montant total des immobilisations et des participations dans toutes sociétés (banques et établissements financiers, sociétés immobilières et dans les autres entreprises) sur les fonds propres effectifs.

Par ailleurs, le montant des immobilisations est composé de celui des immobilisations corporelles d'exploitation, des immobilisations hors-exploitation déduction faite des immobilisations acquises par réalisation de garantie depuis moins de deux (2) ans ou bénéficiant d'une dérogation de la Commission bancaire.

$$R3 = \frac{\text{Immobilisations + Participations}}{\text{Fonds Propres Effectifs}}$$

Tableau 10 : Etat de contrôle des immobilisations et des participations

ETAT DE CONTRÔLE DES IMMOBILISATIONS ET DES PARTICIPATIONS			DEC 2067	
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT : ECOBANK SENEGAL	
Date d'arrêté: 31 décembre			(en millions de F.CFA sauf mention contraire)	
DOCUMENT FEUILLET	POSTE		2011 MONTANT NET	2012 MONTANT NET
	CODE	LIBELLES		
Fonds Propres Effectifs (FPE)			22 283	22 767
2064/1	D8A	I- Participations	56	56
2064/1	D28	II- Immobilisations	14 563	15 423
2064/1	D29	III- CUMUL DES POSTES D8A ET D28	<b>14 619</b>	<b>15 479</b>
2067/1	802	<b>IV- RAPPORT DE CONTRÔLE DES IMMOBILISATIONS ET DES PARTICIPATIONS = (III) * 100 / FPE</b>	<b>65,6%</b>	<b>67,99%</b>

Source : Etats financiers Ecobank Sénégal (2011, 2012).

Le ratio de contrôle des immobilisations et des participations d'Ecobank sénégal est dans la norme fixée à 100% des fonds propres effectifs nets.

#### 5.3.4. Ratio de couverture des risques

Le ratio de couverture des risques ou de solvabilité est déterminé par la formule suivante :

$$R4 = \frac{\text{Fonds Propres Effectifs}}{\text{Risques nets}}$$

Le DEC 2061 est l'état de calcul du ratio fonds propres effectifs sur risques. Il est établi par le FINCON et généré automatiquement sur la base des postes du bilan.

Tableau 11 : Calcul du ratio fonds propres sur risques

CALCUL FONDS PROPRES SUR RISQUES			DEC 2060	
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT: ECOBANK SENEGAL	
Date d'arrêté: 31 décembre			(en millions de F.CFA sauf mention contraire)	
DOCUMENT FEUILLET	POSTE		2011 MONTANT NET	2012 MONTANT NET
	CODE	LIBELLES		
		I- FONDS PROPRES DE BASE (C)	14 856	15 178
2060/1	815	II- FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES (D)	7 428	7 589
2060/1	816	Part des fonds propres complémentaires admise dans les fonds propres effectifs ( E )	7 428	7 589
<b>2060/1</b>	<b>800</b>	<b>FONDS PROPRES EFFECTIFS (F) = C + H</b>	<b>22 284</b>	<b>22 767</b>
2061/1	830	III- RISQUES AU BILAN (G)	221 167	281 913
2061/1	835	IV- RISQUES HORS BILAN (H)	30 572	41 616
2061/1	840	<b>TOTAL RISQUES ( I = G + H )</b>	<b>251 739</b>	<b>323 529</b>
2061/1	804	<b>RATIO FONDS PROPRES SUR RISQUES [ J = ( F * 100 ) / I ]</b>	8,85%	8,00%

Source : Etats financiers Ecobank Sénégal (2011, 2012).

Le ratio de fonds propres sur risques de 2011 d'Ecobank Sénégal est supérieur à la norme qui est fixée à 8.%. Mais il a connu une diminution de 0.85% (8.85% - 8%) de 2011 à 2012.

### 5.3.5. Coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables

Ce coefficient détermine la capacité ou le besoin de financement. Il fait l'objet d'un état de déclaration nommée DEC 2062. Le système génère automatiquement les composantes (postes du bilan) qui entre dans le calcul du coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources.

Tableau 12 : Calcul du coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables

CALCUL DU COEFFICIENT DE COUVERTURE DES EMPLOIS A MOYEN ET LONG TERME PAR RESSOURCES STABLES			DEC 2062	
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT: ECOBANK SENEGAL	
Date d'arrêté: 31 décembre			(en millions de F.CFA sauf mention contraire)	
DOCUMENT FEUILLET	POSTE		2011	2012
	CODE	LIBELLES	MONTANT NET	MONTANT NET
2062/1	850	I- Ressources stables (Numérateur)	<b>64 549</b>	<b>104 363</b>
2062/1	855	II- Emplois à moyen et long terme (Dénominateur)	<b>84 325</b>	<b>127 707</b>
<b>2062</b>	<b>805</b>	<b>CALCUL DU COEFFICIENT DE COUVERTURE DES EMPLOIS A MOYEN ET LONG TERME PAR RESSOURCES STABLES = Numérateur*100/Dénominateur</b>	<b>77%</b>	<b>82%</b>

Source : Etats financiers Ecobank Sénégal (2011, 2012).

Selon la norme, ce ratio doit être supérieur à 50%. On constate que Ecobank Sénégal a respecté ce taux qui est passé de 77% à 82% de 2011 à 2012.

### 5.3.6. Ratio de liquidité

Le ratio de liquidité permet à l'établissement de crédit qu'est Ecobank Sénégal de connaître sa capacité à faire face à un retrait total des dépôts à moins de trois mois. Ce coefficient est le rapport entre les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme et le passif exigible ou les engagements susceptibles d'être exécutés à court terme. Les éléments entrant dans le calcul de ce ratio ont une durée résiduelle inférieure ou égale à trois (3) mois.

Un Etat de calcul du coefficient de liquidité dénommé DEC 2063 est établi mensuellement par le FINCON (Financial Control).

Tableau 13 : Calcul du coefficient de liquidité

CALCUL DU COEFFICIENT DE LIQUIDITE			DEC 2063	
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT: ECOBANK SENEGAL	
Date d'arrêté: 31 décembre			(en millions de F.CFA sauf mention contraire)	
DOCUMENT FEUILLET	POSTE		2011	2012
	CODE	LIBELLES	MONTANT NET	MONTANT NET
2063/1	860	I- Numérateur (a)	<b>147 944</b>	<b>201 350</b>
		II- Dénominateur (b)	<b>184 416</b>	<b>232 793</b>
		<b>COEFFICIENT DE LIQUIDITE = Numérateur *100/Dénominateur</b>	<b>80,22%</b>	<b>86,49%</b>

Source : Etats financiers Ecobank Sénégal (2011, 2012).

- (a) Actifs disponibles et réalisables à court terme
- (b) Passifs exigibles à court terme + engagements hors bilan

Le minimum à respecter est de 75%. En ce référant au tableau ci-dessus, nous pouvons affirmer que Ecobank Sénégal à respecter la norme.

### 5.3.7. Coefficient de division des risques

Le FINCON établit périodiquement l'Etat de calcul des coefficients de division des risques (DEC 2070). C'est un état descriptif de la situation des bénéficiaires avec lesquels Ecobank Sénégal a des engagements sur signature afin de les comparer à la limite de 75% des fonds propres effectifs. Cet état présente le montant individuel des risques des bénéficiaires.

Le total des risques atteignant 25% des FPE est comparé à la limite de huit (8) fois les fonds propres effectifs.

Tableau 14 : Etat de calcul des coefficients de division des risques

ETAT DE CALCUL DES COEFFICIENTS DE DIVISION DES RISQUES			DEC 2070	
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT: ECOBANK SENEGAL	
Date d'arrêté: 31 décembre			(en millions de F.CFA sauf mention contraire)	
ENGAGEMENTS ATTEIGNANT INDIVIDUELLEMENT 25% DES FONDS PROPRES EFFECTIFS APRES DEDUCTION DES GARANTIES RECUES ET APPLICATION DES QUOTITES RETENUES				
DOCUMENT FEUILLET	POSTE		2011 MONTANT NET	2012 MONTANT NET
	CODE	LIBELLES		
		Fonds Propres Effectifs	22 283	22 767
		25% des Fonds Propres Effectifs	5 571	5 692
		75% des Fonds Propres Effectifs	16 712	17 075
		8 * Fonds Propres Effectifs	178 264	182 136
		TOTAL DES ENGAGEMENTS ATTEIGNANT INDIVIDUELLEMENT 25% des FPE	46 044	89 636

Source : Etats financiers Ecobank Sénégal (2011, 2012).

Selon la norme, le montant des engagements atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs ne doit pas être supérieur à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs. Cette norme est respectée par Ecobank Sénégal en 2011 et en 2012.

### 5.3.8. Ratio de structure du portefeuille

Le ratio de structure du portefeuille est calculé et présenté dans un état de calcul dénommé DEC 2069. Il permet d'apprécier la qualité des engagements pris par la banque. Ce ratio a été supprimé début janvier 2013 par la Banque Centrale.

Tableau 15 : Calcul du ratio de structure du portefeuille

CALCUL DU RATIO DE STRUCTURE DU PORTEFEUILLE				
DEC 2069		ETAT : SENEGAL		ETABLISSEMENT: ECOBANK SENEGAL
Date d'arrêté: 31 décembre			(en millions de F.CFA sauf mention contraire)	
		POSTE	2011	2012
DOCUMENT FEUILLET	CODE	LIBELLES	MONTANT NET	MONTANT NET
2069/1	870	I- ENCOURS SAINS DES CREDITS AYANT BENEFICIE D'UN ACCORD DE CLASSEMENT	<b>1 400</b>	<b>1 400</b>
2069/1	875	II- EMPLOIS BANCAIRES CONCERNES PAR LE SYSTEME DES ACCORDS DE CLASSEMENT	<b>182 732</b>	<b>217 749</b>
<b>2069</b>	<b>807</b>	<b>RATIO DE STRUCTURE DU PORTEFEUILLE</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,6%</b>

Source : Etats financiers Ecobank Sénégal (2011, 2012).

Selon la norme, le ratio de structure de portefeuille doit être supérieur à 60%. Mais celui d'Ecobank Sénégal en 2011 et en 2012 est minime par rapport à la norme.

### 5.3.9. Participations dans des entreprises autres que les banques établissements financiers et sociétés immobilières

Le DEC 2068 présente l'état de contrôle des participations dans des entreprises autres que les banques, les établissements financiers et les sociétés immobilières.

Tableau 16 : Etat de contrôle des participations dans les entreprises autres que les banques, établissements financiers et sociétés immobilières

ETAT DE CONTROLE DES PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES AUTRES QUE LES BANQUES, ETABLISSEMENTS FINANCIERS ET SOCIETES IMMOBILIERES								
ETAT: SENEGAL				ETABLISSEMENT: ECOBANK SENEGAL				
Date d'arrêté: 31 décembre				(en millions de F.CFA sauf mention contraire)				
PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES AUTRES QUE LES BANQUES, ETABLISSEMENTS FINANCIERS ET SOCIETES IMMOBILIERES								
N° CR					2011		2012	
	Fonds Propres de Base (FPB)				14 856		15 178	
	CAPITAL ENTREPRISE (1)		MONTANT DE LA PARTICIPATION (2)		POURCENTAGE CAPITAL DETENU = 2/1	PARTICIPATION SUR FPB = 2/FPB	POURCENTAGE CAPITAL DETENU = 2/1	PARTICIPATION SUR FPB = 2/FPB
	2011	2012	2011	2012				
	9427	9427	56	56	0,59%	0,38%	0,59%	0,37%

Source : Etats financiers Ecobank Sénégal (2011, 2012).

Il est interdit aux banques de détenir une participation supérieure à 25% du montant de leur capital ou à 15% du montant de leurs fonds propres de base. Il relève du tableau ci – dessous que Ecobank Sénégal détient moins de 25% du montant de son capital dans les sociétés autres que les banques, les établissements financiers et les sociétés immobilières (0.59% en 2011 et en 2012).

#### 5.4. Rôle des acteurs du risk management

Dans cette sous section, nous allons aborder le rôle des acteurs du risk management ; c'est le cas de l'audit interne et du comité des risques.

##### 5.4.1. Rôle de l'Audit Interne

Il existe au sein de la banque une procédure qui définit les activités à mener dans le cadre de l'audit du cycle des engagements dans les agences.

Le champ couvert par l'audit interne de la banque comprend :

- le respect de la procédure d'octroi du crédit permettant à l'établissement de garantir l'adéquation entre les encours octroyés, les moyens et la surface financière de l'établissement, ses objectifs (clientèle cible, marché, etc.). Le

rôle de l'audit interne est de s'assurer que le niveau de prise de risque est compatible avec la politique de risque définie par les organes de décision ;

- le respect des procédures de recouvrement mises en place par les organes de décision de la banque permettant ainsi à l'établissement de maîtriser le risque d'immobilisation des ressources ;
- le respect des procédures d'identification des créances en souffrance conformément à la réglementation en vigueur. L'audit interne veille à l'utilisation des outils mis à sa disposition afin d'apprécier la vraisemblance du niveau de provisionnement imputé par le management de l'agence.

L'étendue des travaux de l'audit interne ainsi que les outils de suivi mis en place pour l'exécution des travaux varient suivant les segments de clients et les types de crédit.

Par ailleurs, la périodicité des rapports dépend de l'étendue des travaux effectués. Une attention particulière est accordée à la documentation des travaux des auditeurs internes de sorte à garantir la piste d'audit.

#### 5.4.2. Rôle du Comité des Risques

Le manuel de procédure d'Ecobank Sénégal est rédigé par le Comité des Risques du groupe ETI. Le Comité des Risques constitue le pivot du dispositif de gestion des risques. A ce titre, il propose des limites sur la base des analyses et propositions qui lui sont soumises par le Risk Management des filiales.

Il a pour rôle :

- d'identifier les points de vulnérabilité ;
- d'Hiérarchiser, de formaliser les conséquences financières des processus à risque ;
- piloter les contrôles internes ;
- mettre en œuvre les couvertures de risques appropriées ;
- assurer la sûreté juridique et financière du groupe.

En outre, son rôle influe sur toute question en matière de risques, il suit aussi de manière permanente les évolutions externes (normes prudentielles, recommandations des organes régulateurs / la commission bancaire) et internes (expansion des activités et/ou opérations).

## **Conclusion**

Nous venons de décrire le processus de gestion des risques et l'application des ratios prudentiels par Ecobank Sénégal. Le dernier chapitre nous permettra de faire une analyse détaillée pour déterminer leur degré de conformité avec les normes bancaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 6. MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DE CONFORMITE DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES D'ECOBANK SENEGAL AUX NORMES BANCAIRES

Nous allons procéder à la vérification de la conformité des ratios prudentiels d'Ecobank Sénégal pour déterminer leur niveau de conformité avec les limites prévues par les normes et le dispositif prudentiel de l'UMOA. En cas de non-conformité, nous proposerons une analyse causale et des recommandations.

Notre examen s'appuiera sur l'évaluation du processus de gestion des risques décrit dans le chapitre précédent.

### 6.1. Référentiel d'audit

Le référentiel d'audit qui constitue un recueil de règles, procédures et/ou bonnes pratiques reconnues et sur lequel l'auditeur s'appuie pour formuler ses recommandations. Il permet l'identification des principaux points d'audit de conformité aux normes applicables en vigueur.

Tableau 17 : Référentiel d'audit de conformité aux normes

POINT DE CONTROLE	NORMES
<b>Les ratios prudentiels</b>	-Accords de Bâle -Dispositif prudentiel de l'UMOA
Objectifs de contrôle	
a. s'assurer du calcul périodique des ratios ainsi que des fonds propres ;	
b. s'assurer que les éléments entrants dans le calcul des ratios sont ceux prévus par les normes ;	
c. s'assurer que les ratios calculés respectent les limites fixées par les normes.	
- existence des ratios ;	
- détermination des coefficients pour le calcul des exigences en fonds propres ;	
- respect des limites définis par les normes ;	
- existence d'un dispositif d'alerte et de suivi périodique des ratios calculés ;	
- diffusion des ratios ;	
- pertinence des méthodes de calcul des différents ratios.	

<b>Gestion des risques</b>	-Accords de Bâle -Dispositif prudentiel de l'UMOA
Objectifs de contrôle d. s'assurer que l'évaluation des risques se fait conformément aux normes; e. s'assurer de l'existence d'un dispositif de prévention et de détection des risques ; f. s'assurer de la gestion efficace des risques.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- identification du processus d'évaluation des risques ;</li> <li>- évaluation des contreparties en matière de crédit ;</li> <li>- évaluation de la qualité du débiteur pour la pondération de la créance en matière d'octroi de crédit ;</li> <li>- évaluation du système interne de notation des risques ;</li> <li>- mesure du risque sur produits de taux et actions ;</li> <li>- détermination du degré de substituabilité, d'interconnexion et la capacité d'absorption des pertes ;</li> <li>- publication des informations sur les risques et l'adéquation des fonds propres ;</li> </ul>	

Sources : nous - mêmes

## 6.2. Vérification de la conformité des ratios prudentiels

Dans la présente section, nous allons procéder à des tests basés sur les données des deux dernières années et faire des analyses dans le but d'évaluer la conformité des pratiques d'Ecobank Sénégal avec les normes bancaires.

### 6.2.1. Test de conformité de l'application des ratios et du respect des normes

Cette sous-section nous permet de faire un test de conformité comparant le dispositif prudentiel de l'UMOA à la pratique courante d'Ecobank Sénégal.

Le tableau ci-dessous est composé d'un récapitulatif des différents ratios d'Ecobank Sénégal. Il convient de relever que Ecobank Sénégal dispose d'un système qui génère automatiquement les ratios ; ainsi le risque d'erreur est minimisé.

Tableau 18 : Test de conformité sur le calcul des ratios prudentiels.

DEC	INTITULE DEC	NORME BCEAO	CONFORME ? OUI/NON	OBSERVATIONS
2061	Calcul du ratio fonds propres sur risques	Minimum 8%	Oui	Ce ratio est de 8,85% en 2011 et 8,00% en 2012
2062	Calcul du coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables	Minimum 75%	Oui	Ce coefficient est égal à 77% en 2011 et 82% en 2012. On note une évolution favorable de celui – ci.
2065	Etat de contrôle des participations dans des entreprises autres que les banques établissements financiers et sociétés immobilières	Maximum 15% des Fonds propres de base ou 25% du capital de l'entreprise.	Oui	Le DEC 2065 présente un ratio de 0,38% en 2011 et 0,37% en 2012.
2070	Etat de calcul des coefficients de division des risques	Maximum 75% des fonds propres effectifs sur une seule et même signature.	Oui	Il est de 25% en 2011 et 49,21% en 2012.
2068	Etat de contrôle des crédits aux personnes participant à la Direction, Administration, Gérance, Contrôle et fonctionnement des banques et établissements financiers.	Maximum 20%	Oui	Ce ratio est de 11% en 2011 et 19,10% en 2012. Cette croissance est due à une augmentation des crédits consentis au personnel d'exécution.
2069	Ratio de structure du portefeuille	Minimum 60%	Non	Ce coefficient est de 0,8% en 2011 et 0,6% en 2012. Cependant, il a été supprimé du dispositif prudentiel à partir de janvier 2013.
2066	Etat de contrôle des immobilisations hors exploitation et des participations dans des sociétés immobilières	Maximum 15%	Oui	Le DEC 2066 présente un ratio de 1,4% en 2011 et 11,9% en 2012.
2067	Etat de contrôle des immobilisations et des participations	Maximum 100%	Oui	Ce ratio est de 65,6% en 2011 et de 67,99% en 2012.
2063	Calcul du coefficient de liquidité	Minimum 75%	Oui	Le ratio en 2011 est de 80,22% et de 86,49% en 2012.

Source : Adapté de Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest et ratios prudentiels d'Ecobank SENEGAL (2011, 2012).

Sur la base du tableau ci-dessus, nous pouvons déduire que les ratios d'Ecobank Sénégal sont conformes aux normes prudentielles de l'UMOA sauf le ratio de structure de portefeuille qui n'est plus exigé à partir de 2013. Toutefois, il convient de noter que, contrairement à Bâle II, le dispositif prudentiel de l'UMOA ne prend pas en compte les risques de marché et opérationnels.

### 6.1.1. Appréciation du niveau d'évaluation des risques

Les ratios prudentiels représentent avant tout des indicateurs de gestion des risques. A cet égard, le questionnaire ci-après nous éclaire sur leur utilisation dans le processus de management des risques.

Tableau 19 : Questionnaire sur l'application des ratios prudentiels dans la gestion des risques

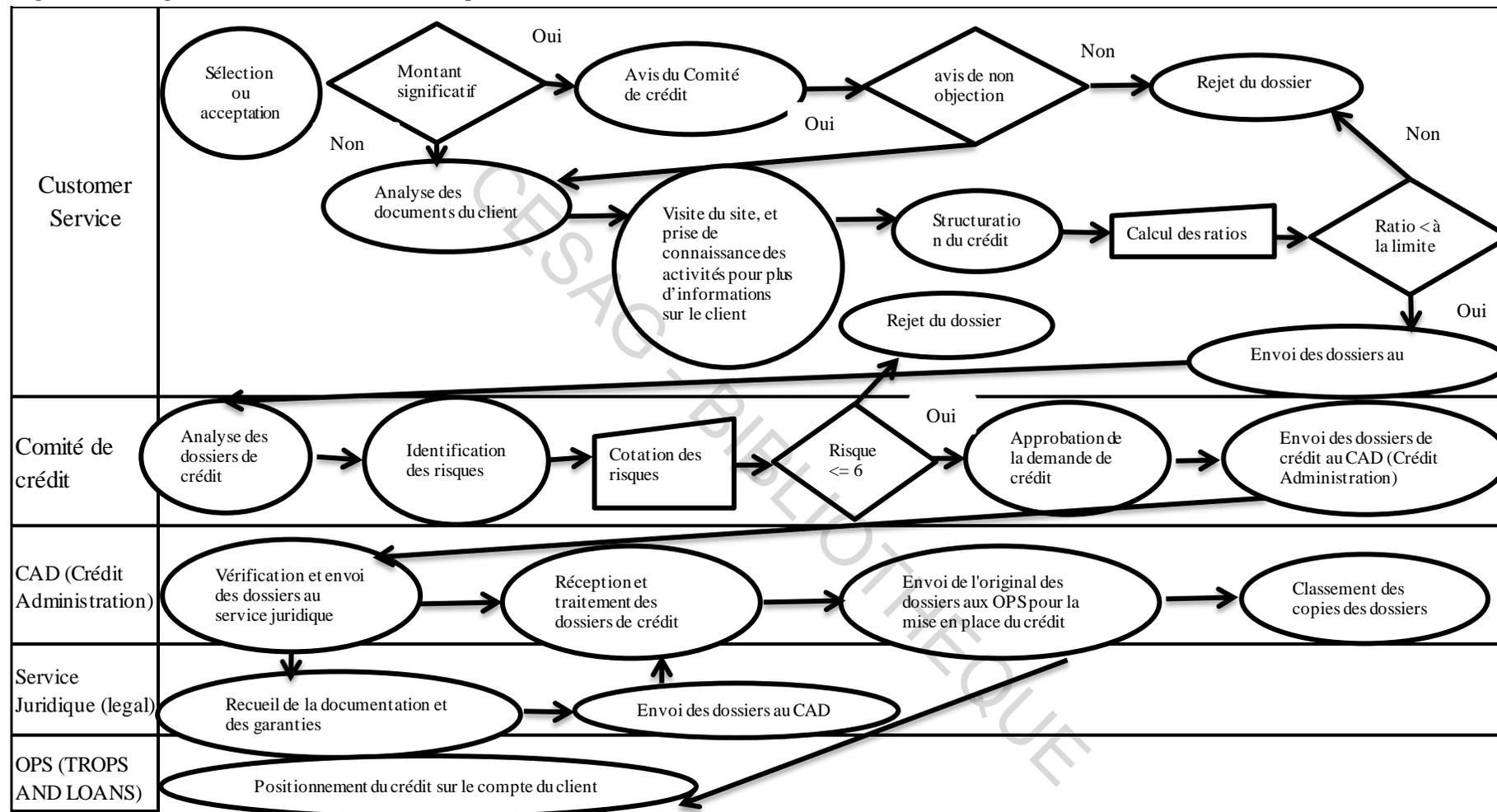
N°	Libellés	Oui	Non	Observations
1	Les ratios prudentiels sont-ils tous déterminés ?	X		
2	Sont-ils déterminés conformément aux normes prudentielles de la BCEAO et de Bâle II	X	X	Ils sont déterminés conformément aux normes prudentielles de la BCEAO et non aux accords de Bâle II
3	Y a-t-il des périodicités de calcul ?	X		Mensuelles, trimestrielles, semestrielles et annuelles.
4	Sont-ils objet d'analyse par les acteurs chargés de leur détermination ?	X		Pour des besoins de réunion du conseil d'administration ou du groupe (ETI).
5	Des dispositifs de prévention sont-ils établis contre le non-respect des ratios ?	X		
6	Les ratios sont-ils utilisés en tant qu'indicateur de gestion des risques ?	X		
7	Des fonds propres économiques sont-ils déterminés en interne ? Est-ce qu'ils sont utilisés pour la couverture des actifs à risque ?	X		
8	Le risque crédit est-il évalué?	X		
9	Existe-t-il un référentiel utilisé pour la gestion des risques ?	X		Pour la gestion des risques, le référentiel utilisé est le Manuel de procédures de crédit. Ce référentiel est mis en place par le groupe sur la base des normes internationales.
10	Les niveaux d'autorisation et de validation sont-ils définis ? Si oui qui prend les décisions ?	X		Les décisions sont prises par le CRM (Directeur des risques).
11	Les procédures et règles de gestion des risques sont-elles formalisées ?	X		

Source : Adapté de VAN GREUNING & al (2004).

Le diagramme de circulation établi sur la base de la procédure d'octroi de crédit nous servira à identifier les points forts et les faiblesses éventuelles de ladite procédure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 6 : Diagramme de circulation de la procédure de crédit de ESN



Source : Nous même sur la Base de la Procédure d'octroi de crédit de ESN.

Le questionnaire et le diagramme ci-dessus démontrent la pertinence des moyens mis en place pour la gestion des risques à Ecobank Sénégal.

### **6.3. Evaluation du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne**

La banque n'est pas seulement exposée au risque de contrepartie mais également au risque de marché et au risque opérationnel. Nous nous sommes intéressés aux activités ayant cours à la section trésorerie et aux activités ayant trait à la gestion du risque opérationnel.

#### **6.3.1. Gestion du risque marché**

Les opérations telles que les financements sur les marchés locaux et internationaux, la gestion du portefeuille d'investissement et les dépôts à terme sont les bases de l'activité du département trésorerie d'Ecobank Sénégal. Nous avons détecté, lors de l'entretien fait avec le Market Risk Manager, des activités menées dans la cadre de la gestion des risques de marché. Les tâches suivantes sont effectuées :

- suivi journalier des positions ;
- suivi des transferts normaux via les comptes NOSTRO ;
- suivi des échéances des dépôts à terme des clients ;
- suivi des positions des gros déposants ;
- négociations des taux de placement les plus compétitifs par rapport aux prêts interbancaires ... ;
- négociation des cours pour les transferts par arbitrage, etc.

#### **6.3.2. Gestion du risque opérationnel**

En ce qui concerne le risque opérationnel, la stratégie élaborée par le département du contrôle interne est celle des contrôles périodiques. Ceci s'explique par la décentralisation de l'organe de contrôle sur les zones à risques telles que les frais généraux dans les agences. Il est effectué également des contrôles journaliers en ce qui concerne les inputs dans le système. Ce rôle est dévolu au Service de Contrôle Interne. La présence de ces contrôles constitue un point fort en matière de gestion du risque opérationnel.

En outre, pour mesurer le risque opérationnel, Ecobank Sénégal utilise l'approche indicateur de base. Selon cette approche, le montant des fonds propres affectés à la couverture des

risques opérationnels équivaut à 15% de la moyenne du PNB (Produit Net Brut) sur trois années.

Tableau 20 : Evolution des fonds propres destinés à la couverture des risques opérationnels (en million de F CFA)

Années	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Evolution 2011/2012
PNB	5 973	8 798	10 546	14 891	20 000	21 252	24 260	27 470	13%
FP			1 266	1 712	2 272	2 807	3 276	3 649	11%

Source : nous mêmes

Les fonds propres destinés à la couverture des risques opérationnels ont évolué de 11% de 2011 à 2012. Cette évolution signifie que plus de fonds propres ont été investis dans le cadre de la couverture des risques opérationnels en 2012 ; les pertes opérationnelles ont donc subi une importante augmentation au cours de l'année 2011.

### 6.3.3. Evaluation du Contrôle Interne

Le contrôle interne représente la première assurance quant à la gestion efficace des risques de l'entité. Au cours de nos recherches, nous avons eu à effectuer en complément des entretiens, des contrôles sur pièces notamment sur la constitution des dossiers de crédit et un certain nombre de DEC.

En référence aux réponses positives du questionnaire de contrôle interne qui représentent des points forts du système, nous avons effectué des tests sur un échantillon de 35 dossiers de demande de crédit. Ces tests ont permis de vérifier si :

- la politique de crédit est respectée ;
- tous les dossiers de crédits sont complets (documentation);
- la validation hiérarchique est respectée ;
- la séparation des pouvoirs est effective ;
- les montants autorisés ne sont pas dépassés ;
- le fichier des limites et délégation des pouvoirs est toujours mis à jour ;
- tous les dossiers suivent le circuit normal des procédures.

Par ailleurs, après ces vérifications, nous avons eu à élaborer un tableau récapitulatif des résultats issus des tests de permanence.

Tableau 21 : Tableau des résultats du test de permanence

	Application			Observations
	Oui	Non	%	
Respect de la politique de crédit	33	2	94%	La politique de crédit est respectée pour la mise en place des dossiers de crédit.
Exhaustivité du contenu des dossiers de crédit	30	5	86%	Certains dossiers envoyés par les gestionnaires sont incomplets.
Respect des délais de traitement des dossiers	28	7	80%	Les dossiers ne sont pas traités à temps à cause du non-respect de la documentation.
Respect de la validation hiérarchique	34	1	97%	Les dossiers ont les avals des responsables hiérarchiques.
Non dépassement des montants autorisés	35	0	100%	Le respect des montants autorisés est effectif.
Séparation des pouvoirs	35	0	100%	La séparation des pouvoirs est respectée.
Suivi des impayés	32	3	91%	Les impayés sont suivis pour le déclassement des crédits et la constitution des provisions.
Contrôle des garanties	34	1	97%	Les garanties sont contrôlées rigoureusement par le Service Juridique.

Source : nous-mêmes

Par ailleurs, nous avons pu vérifier l'existence d'un manuel de procédures ainsi que le respect des délégations de pouvoirs.

En outre, l'existence de certaines fonctions au sein de la banque constitue une force mais l'insuffisance des moyens mis à leur disposition est une faiblesse.

#### 6.4. Synthèse des résultats de l'étude

Nous avons dans le tableau ci-dessous dressé un récapitulatif des forces et faiblesses identifiées à l'issue de l'évaluation du processus de gestion des risques d'Ecobank Sénégal. Sur cette base, nous pourrions faire des recommandations à l'attention des services concernés.

Tableau 22 : Récapitulatif des forces et faiblesses

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des ratios prudentiels de l'UMOA.</li> <li>- Suivi des impayés.</li> <li>- Existence d'une Direction de Compliance et de Contrôle Interne.</li> <li>- Respect des normes en matière de surveillance.</li> <li>- Aval des responsables hiérarchiques pour les dossiers de crédit.</li> <li>- Revue périodique des procédures.</li> <li>- Projet de mise en place des procédures pour être en conformité avec le Bâle III en ce qui concerne la gestion du risque de liquidité.</li> <li>- Existence d'un Comité de crédit pour la validation des dossiers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les filiales ne disposent pas d'une autonomie de gestion, toutes les procédures sont édictées par le groupe.</li> <li>- Absence de certains ratios prescrits par les accords de Bâle.</li> <li>- Evolution défavorable du ratio fonds propres sur risques.</li> </ul>

Source : nous-mêmes

## 6.5. Recommandations

Le processus de gestion des risques appliqué à Ecobank Sénégal est formalisé. Le management des risques est axé sur la mise en œuvre de procédures internes appropriées et sur le respect des ratios prudentiels en vigueur. Toutefois, le dispositif prudentiel de l'UMOA est en retard par rapport aux accords de Bâle. En outre, quelques points d'amélioration sont notés dans le processus de gestion des risques d'Ecobank Sénégal.

Sur ces bases, nos propositions d'amélioration visent à renforcer le processus de gestion des risques de la banque et sa conformité avec les normes bancaires. Certaines recommandations sont d'ordre général et d'autres sont spécifiques à l'application des ratios prudentiels et au système de gestion des risques.

### 6.5.1. Recommandations générales

Le fonctionnement d'Ecobank Sénégal est proche de celui d'une banque moderne. Cependant, nous formulons les suggestions ci-dessous à l'attention de sa Direction générale et de ses organes décisionnels :

- octroyer une certaine autonomie de gestion aux filiales afin de leur permettre de s'adapter aux réalités dans les pays de résidence ;
- renforcer le dispositif de gestion des risques opérationnels et le doter de ressources adéquates.

### 6.5.2. Recommandations pour renforcer l'utilisation des ratios prudentiels

Au regard du retard du dispositif prudentiel de l'UMOA par rapport aux accords de Bâle, nous recommanderons au BCC (Bank Credit Committee), au CAD (Crédit Administration) ainsi qu'au FINCON (Financial Control) de prendre en compte dans le processus de gestion des risques les éléments ci-après :

- le calcul du ratio Mc Donough qui intègre à la couverture des risques de contrepartie, de marché ainsi que le risque opérationnel par les fonds propres effectifs;
- l'instauration des moyens de suivi appropriés des composants des fonds propres pour maintenir continuellement la conformité à la norme.

### 6.5.3. Recommandations en matière de gestion des risques

Les conséquences d'une mauvaise maîtrise des risques ne se traduisent pas seulement par la perte financière mais peuvent mettre en péril la survie de la banque. A cet égard, il conviendrait de veiller en permanence à l'adéquation des fonds propres et de renforcer les dispositifs de prévention des risques bancaires.

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

Avec l'évolution de la réglementation, les banques sont incitées à travailler activement pour être en conformité avec le dispositif prudentiel. A cet effet, elles ont pris des dispositions nécessaire face à des évènements peu fréquents mais qui sont générateurs d'immenses pertes.

Pour aider Ecobank Sénégal dans cette logique, nous avons réalisé une mission d'audit de la conformité de son processus de gestion des risques avec les normes bancaires. Cette évaluation nous a permis de noter que son processus de gestion des risques est globalement satisfaisant par rapport au dispositif prudentiel de l'UMOA. Toutefois, il est perfectible et devrait être renforcé pour être au niveau des standards internationaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En raison de l'évolution de l'industrie bancaire, les autorités de régulation et de supervision prennent des dispositions pour harmoniser et renforcer les pratiques de management des risques. Il s'agit de concilier les contraintes relevant des missions de la banque et les exigences de maîtrise des risques. Les pratiques de certaines banques africaines, représentées dans le cas de notre étude par Ecobank Sénégal, sont celles d'une banque dont les moyens mis en place pour être en conformité avec la réglementation sont insuffisants.

Pour atteindre les objectifs fixés pour notre étude, nous avons effectué dans la première partie, une revue de littérature qui décrit les nouvelles pratiques et les exigences de la réglementation bancaire en matière de gestion des risques. Dans la deuxième partie, nous avons procédé à la comparaison des pratiques d'Ecobank Sénégal avec les normes bancaires définies par le Comité de Bâle et le dispositif prudentiel de l'UMOA. Cette comparaison a été faite à l'aide des techniques d'analyse et nous a permis de déceler des forces et quelques points d'amélioration dans le dispositif de gestion des risques d'Ecobank Sénégal.

Ainsi, nous avons noté que Ecobank Sénégal respecte la réglementation prudentielle de l'UMOA, mais devrait prendre les dispositions nécessaires pour se conformer aux exigences des accords de Bâle.

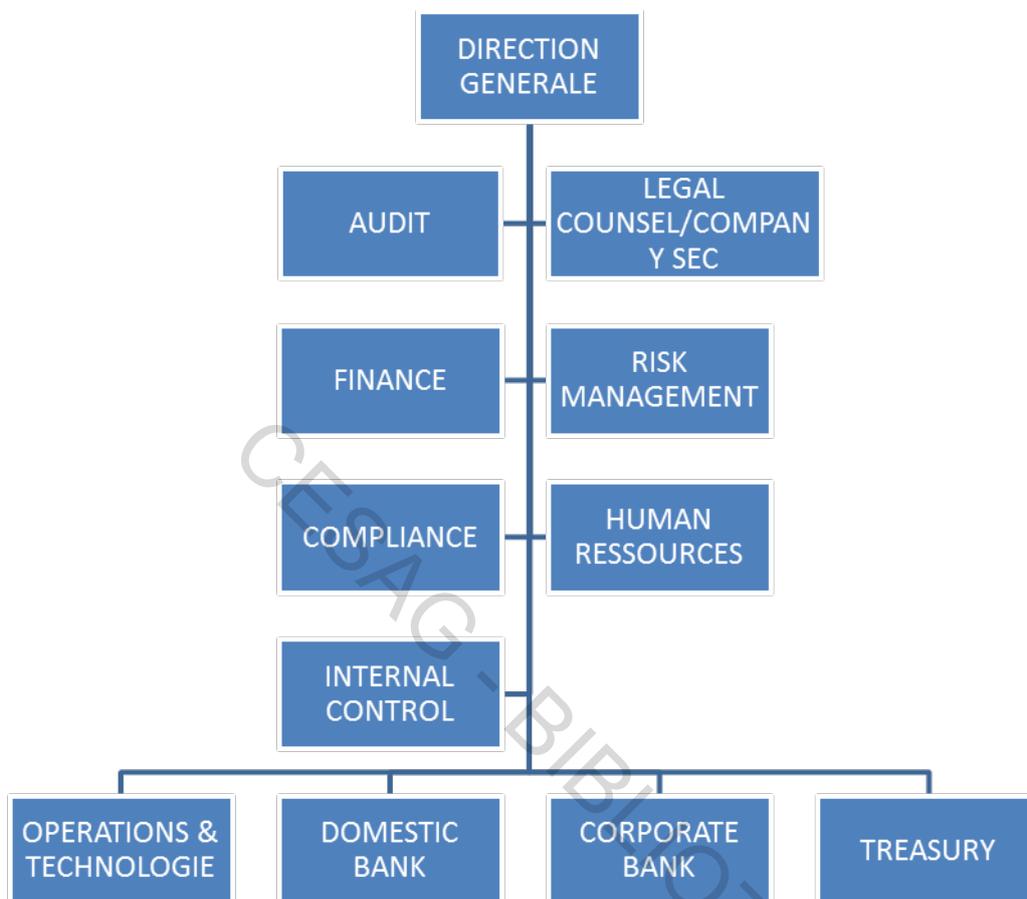
A cet effet, la banque pourrait solliciter l'assistance d'experts externes en vue de la mise en place des méthodes proposées par le Comité de Bâle. La banque pourrait également réorienter entre autres, sa politique de gestion des risques afin qu'elle puisse laisser transparaître l'évolution des normes actuelles. Néanmoins, ces actions devraient tenir compte des réalités du secteur bancaire africain dans lequel la banque évolue.

Au total, nos propositions vont dans le sens général de la mise en place d'un dispositif de gestion des risques conforme aux standards internationaux. A cet égard, nous encourageons les dirigeants d'Ecobank Sénégal à développer le projet de mise en place des pratiques du Bâle III.

# **ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexe 1 : Organigramme d'Ecobank Sénégal



Source : Ressources Humaines Ecobank Sénégal

## Annexe 2 : Guide d'entretien

<b>GUIDE D'ENTRETIEN</b>
<b>Destinataires</b> : acteurs intervenant dans le processus de gestion des risques.
<b>Objectifs</b> :
<ul style="list-style-type: none"> <li>- prise de connaissance du processus de gestion des risques (activités, acteurs, moyens, référentiel, méthodes, procédures, éléments d'entrée et de sortie) ;</li> <li>- évaluer l'application des normes bancaires.</li> </ul>
1. Quelles sont les activités menées dans le cadre de la gestion des risques (périmètre du processus) ?
2. Existe-t-il un référentiel (ou norme) utilisé pour la gestion des risques ?
3. Quels sont les moyens mis en œuvre pour la gestion des risques ? :
<ul style="list-style-type: none"> <li>- structure organisationnelle (gestion des risques centralisée ou décentralisée ?), niveau hiérarchique du ou des services en charge de la gestion des risques ;</li> <li>- effectif et compétences affectés à la gestion des risques ;</li> <li>- ressources informatiques et autres moyens affectés à la gestion des risques.</li> </ul>
4. Les procédures et règles de gestion des risques sont-elles formalisées dans des documents (manuel, notes, instructions, etc.) ?
5. Existe-t-il un recensement des risques ? Quelle est la méthode utilisée ?
6. Existe-t-il une méthode de notation des risques ? Quels sont les critères de notation des risques ?
7. Les niveaux d'autorisation et de validation sont-ils définis (qui prend les décisions) ?
8. Quels est le niveau d'appétence des risques ?
9. Quels sont les ratios calculés à Ecobank Sénégal pour mesurer les risques ?
10. Quelle est la méthode de calcul et la périodicité des différents ratios ?
11. Comment se fait la révision du portefeuille crédit ? et quelle est la périodicité ?
12. Quelle est la périodicité des rapports sur les prêts consentis aux clients au Conseil d'Administration ?
13. Quelle est l'articulation du processus de gestion des risques avec le contrôle interne ?
14. Qui vérifie l'application des dispositions en vigueur en matière de gestion des risques ? A quelle périodicité ?
15. Quels sont les destinataires des rapports de ces vérifications ?
16. Quel est le sort réservé à ces rapports ?

Source : nous- mêmes.

### Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE</b>
<b>Destinataire :</b> Directeur du Département Gestion des risques
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Le manuel de gestion des risques est-il validé par le Conseil d'Administration ? Sinon pourquoi ?</li><li>2. A-t-il fait l'objet de diffusion au sein du département ?</li><li>3. La politique de crédit définie dans le manuel est-elle respectée à 100% ? Sinon pourquoi ?</li><li>4. La documentation des dossiers de crédits est-elle vérifiée et validée avant la mise en place du crédit ?</li><li>5. La validation hiérarchique est-elle respectée pour la mise en place de tous les crédits ?</li><li>6. Existe-t-il une cartographie des risques ? Sinon pourquoi ?</li><li>7. La hiérarchie est-elle respectée pour la négociation des taux de placement et des cours pour les transferts ?</li><li>8. Qui est habilité à valider les méthodes d'évaluation des risques ?</li><li>9. Les ressources mises à votre disposition sont-elles suffisantes ?</li><li>10. L'audit interne intervient-il dans le processus de gestion des risques ?</li></ol>

Sources : nous-mêmes.

# **BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## A. OUVRAGES

1. ALLEGRE Claude Blanche (2008), *Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel*, Les éditions de Boeck Supérieur, Paris, 368 pages.
2. AUGROS Jean-Claude, QUERUEL Michel, Jean-Marc VILLON (2000), *Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire*, Editions Economica, Paris, 422 pages.
3. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent (2010), *Contrôle interne*, Editions Maxima, Paris, 325 pages.
4. BERTIN Elisabeth, BERCHE Valérie, BERTHEUIL Christian, COUTELLE-BRILLET Patricia, EBONDO WA MANDZILA Eustache, FRADIN Florence, GODOWSKI Christophe, LAMARQUE Eric, LAMARQUE Francis (2007), *Audit interne enjeux et pratique à l'international*, Les éditions Eyrolles, Paris, 320 pages.
5. BESSIS Joël (1995), *Gestion des risques et gestion des actifs - passifs des banques*, Editions Dalloz, 559 pages.
6. CALE Stéphane & TOUITOU Philippe (2007), *La sécurité informatique*, Edition Lavoisier, Paris, 282 pages.
7. DESMICHT, François (2007), *La pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique et financière, gestion des risques*, 2ème édition, Dunod, Paris, 354 pages.
8. DIETSCH Michel, PETEY Joël (2008), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue Banque Edition, 2nd Edition, 300 pages.
9. DUBOIS Denis, KHATH Sarum (1994), *Négociation et contrôle des conditions bancaires*, Editions d'organisation, 168 pages.
10. FONTAINE Patrice (1996), *Gestion du risque de change*, Editions Economica, 109 pages.
11. IFACI – Price Water House Coopers (2007), *Le management des risques de l'entreprise COSO II*, Edition d'organisation, 338 pages.
12. IGALENS Jacques & PERETTI Jean-Marie (2008), *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*, les éditions Eyrolles, Paris, 160 pages.
13. JONQUIERES Michel (2006), *Manuel de l'audit des systèmes de management à l'usage des auditeurs et des audités*, éditions AFNOR, 115 pages.
14. KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques : inclus secteur banque et assurance*, éditions d'organisation, 187 pages.
15. LEMANT, Olivier (1999), *La conduite d'une mission d'audit interne*, Edition Dunod, 271 pages.

16. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et Audit Bancaire*, 2ème éd, DUNOD, Paris, 520 Pages.
17. RENARD Jacques (2010), *Théories et pratique de l'audit interne*, 7ème édition, Edition d'Organisation, EYROLLES, 463 pages.
18. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Edition Afges, Paris, 1093 pages.
19. SCHICK Pierre, LEMANT Olivier(2001), *Guide de self-audit: 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation ou créer un audit interne*, 2ème édition, Editions d'Organisation, 217 pages.
20. SIRUGUET Jean Luc, FERNANDEZ Emmanuelle, KOESSLER Lydia (2006), *Contrôle Interne bancaire et la Fraude*, Dunod, Paris, 272 pages.
21. SOW Ousseynou (2004), *Loi portant Réglementation bancaire*, Editions Ciga, 220 pages.
22. UMOA (2003), *Dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements de l'UMOA*, édition 2003.
23. VALIN Gérard, GAVANOU Jean-François, GUTTMAN Catherine (2006), *Controlor & Auditor*, Edition Dunod, 451 pages.
24. VAN GREUNING Hennie, SONJA Brajovic, BRATANOVIC (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire: un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, Paris, Edition Eska, 384 pages.
25. VATIER Raymond (1988), *Audit de la gestion sociale*, Editions des organisations, 238 pages.
26. VILLALONGA Christophe (2011), *Le guide du parfait auditeur : réussir des audits interne qualité, sécurité, environnement, à valeur ajoutée*, les éditions lexisis, Bod-Books on demand, Paris, 124 pages.

## B. SOURCES INTERNET

27. Bank for International Settlements (2011), *Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires*, [www.bis.org/publ/bcbs189.fr.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs189.fr.pdf).
28. Banque de France (2004), *Revue de la stabilité financière et gestion du risque de crédit*, <http://fr.scribd.com/doc/2580471/revue-de-la-stabilite-financiere-gestion-du-risque-de-credit-et-stabilite-financiere>.
29. Commission Bancaire de l'UMOA (2003), *guide du banquier de l'UMOA*, [www.bceao.int/IMG/pdf/Guide\\_Guide\\_du\\_banquier.pdf](http://www.bceao.int/IMG/pdf/Guide_Guide_du_banquier.pdf).

30. Comité de Bâle (2013), *missions et activités*, <http://www.banque-credit.org/pages/comite-de-bale.html>.
31. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, [http://www.coso.org/documents/coso\\_erM\\_executivesummary\\_french.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erM_executivesummary_french.pdf).
32. International Standards Organisation, les normes ISO (2013): *évaluation de la conformité*, [www.iso.org/iso/fr/home/about/conformity-assessment.htm](http://www.iso.org/iso/fr/home/about/conformity-assessment.htm).
33. Qualisteam (2013), *Fraude bancaire : un nouvel outil de lutte arrive en France*, [www.qualisteam.fr/actualites/Fraude-bancaire-un-nouvel-outil-de-lutte-arrive-en-france-8703.html](http://www.qualisteam.fr/actualites/Fraude-bancaire-un-nouvel-outil-de-lutte-arrive-en-france-8703.html).
34. TeamTrade (2010), *La réglementation et la surveillance des activités de marché*, [www.fimarkets.com/pages/reglementation.php](http://www.fimarkets.com/pages/reglementation.php).

### C. REVUES

35. BON MICHEL Béatrice & PIGE Benoît (2009), *la conformité et la prise de risque dans le domaine bancaire*, Revue française.
36. DIONNE Georges (2013), *Gestion des risques : histoire, définition et critique*, 22 pages.
37. Fédération Bancaire Française (2002), *guide des métiers de la banque*, revue banque, 62 pages.
38. KNIGHT Rory ; PRETTY Deborah (2003), *La montée des risques : les yoyos du cours de Bourse et le risque stratégique*, *Expansion Management*, Review, n° 108, 54-60.
39. LEGRAS Jérôme (2000), *Réforme du ratio Cooke : vers la notation interne*, *Gestion de la banque*, Banque Magazine, n°616, 50 - 51.
40. MORISSON Gilles (2001), *Méthodes d'analyse financière des établissements de crédit*, Revue de banque.
41. SERVANT P. (1991), *les programmes de restructuration des systèmes financiers d'Afrique subsaharienne*, *Afrique Contemporain*, N° 157.